



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Hodnocení výkonnosti podniku

Evaluation of Company's Performance

Student:

Bc. Andrea Brhlová

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Pavlína Křibíková, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Andrea Brhlová**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku  
Specializace: 00 Ekonomika podniku  
Téma: **Hodnocení výkonnosti podniku**  
**Evaluation of Company's Performance**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska hodnocení výkonnosti podniku
  3. Aplikace zvolených metod pro hodnocení výkonnosti podniku
  4. Zhodnocení výsledků a doporučení
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

MAŘÍK, Miloš a Pavla MAŘÍKOVÁ. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2005. 164 s. ISBN 80-86119-61-0.  
VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1.  
WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

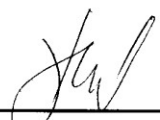
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavlína Křibíková**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014

  
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

### **Prohlášení**

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně. Přílohu č. 6, danou mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.“

V Ostravě dne 25. 4. 2014

*Andrea Brhlová*  
.....

Bc. Andrea Brhlová



## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Pavlíně Křibíkové, Ph.D. za odbornou pomoc, rady a připomínky při vypracování diplomové práce.

Také chci poděkovat společnosti Agrofyto, spol. s r. o. za poskytnuté informace, zvláště pak Ing. Ludmile Mužikovské za ochotu, čas a vstřícnou spolupráci při zpracování diplomové práce.

## OBSAH

<b>1 ÚVOD .....</b>	<b>5</b>
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Pojem výkonnost .....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 Přístupy k měření výkonnosti podniku .....</b>	<b>8</b>
2.2.1 Tradiční přístupy k měření výkonnosti podniku .....	9
2.2.2 Moderní přístupy k měření výkonnosti podniku .....	12
2.2.3 Komplexní přístupy k měření výkonnosti podniku .....	13
<b>2.3 Metoda Balanced Scorecard.....</b>	<b>14</b>
2.3.1 Finanční perspektiva .....	16
2.3.2 Zákaznická perspektiva .....	19
2.3.3 Perspektiva interních podnikových procesů.....	21
2.3.4 Perspektiva učení se a růstu .....	23
2.3.5 Propojení měřítek BSC se strategií .....	24
<b>2.4 SWOT analýza.....</b>	<b>26</b>
<b>3 APLIKACE ZVOLENÝCH METOD PRO HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU .....</b>	<b>29</b>
<b>3.1 Představení společnosti .....</b>	<b>29</b>
3.1.1 Základní údaje o společnosti .....	30
3.1.2 Poloha společnosti.....	30
3.1.3 Historie společnosti .....	31
3.1.4 Produkty společnosti .....	31
3.1.5 Jak hospodaří ekologičtí zemědělci.....	33
<b>3.2 Metoda Balanced Scorecard.....</b>	<b>33</b>
3.2.1 Finanční perspektiva .....	34
3.2.2 Zákaznická perspektiva .....	48

3.2.3 Perspektiva interních procesů.....	53
3.2.4 Perspektiva učení se a růstu .....	57
<b>3.3 SWOT analýza.....</b>	<b>60</b>
<b>4 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>65</b>
4.1 Zhodnocení výsledků.....	65
4.2 Doporučení.....	72
<b>5 ZÁVĚR.....</b>	<b>76</b>
<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>78</b>
<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>81</b>
<b>Prohlášení o využití výsledků diplomové práce</b>	
<b>Seznam příloh</b>	

# 1 ÚVOD

Současné podnikatelské prostředí čelí rychlým změnám. Jen organizace rychle a správně reagující na tyto změny mohou v tomto dynamickém prostředí uspět. Pokud si organizace klade za cíl neustále se rozvíjet a zvyšovat svoji konkurenceschopnost, musí také znát svou současnou výkonnost. Hodnocení výkonnosti je nedílnou součástí všech organizací usilujících uspět v silném konkurenčním boji, neboť podává zpětnou vazbu o tom, zda byla organizace v minulosti úspěšná či nikoliv. Pro zvýšení výkonnosti nestačí pouze označit danou organizaci za úspěšnou či neúspěšnou, ale je nutné navrhnout opatření pro zlepšení současné situace.

V tomto dynamickém a turbulentním prostředí již nestačí k hodnocení výkonnosti tradiční metody, jako je finanční analýza. Je kladen stále větší důraz na využívání moderních metod, které jsou založeny nejen na finančních ukazatelích, ale také na nefinančních ukazatelích, které propojují všechny oblasti podniku. Jednou z takových metod je metoda Balanced Scorecard. BSC zachovává tradiční finanční měřítka, která informují o minulém hospodaření podniku, nicméně ta jsou v dnešní době pro hodnocení výkonnosti nedostatečná, a proto zahrnuje také nefinanční měřítka. Rámec systému BSC zahrnuje čtyři perspektivy, kterými jsou finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva interních podnikových procesů a perspektiva učení se a růstu.

Cílem diplomové práce je zhodnotit výkonnost společnosti Agrofyto, spol. s r. o. za období pěti let, od roku 2008 do roku 2012, pomocí aplikace metody Balanced Scorecard a navrhnout případná opatření pro zlepšení výkonnosti.

Diplomová práce je strukturována do pěti kapitol, z nichž stěžejními jsou kapitoly dva, tři a čtyři. V druhé kapitole je vymezen teoretický rámec týkající se výkonnosti podniku. Je zde vysvětlen pojem výkonnost, dále přístupy k měření výkonnosti podniku, které jsou členěny na tradiční, moderní a komplexní. Tradiční přístup k měření výkonnosti zahrnuje finanční analýzu. Mezi moderní přístupy patří ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota a cash flow návratnosti investovaného kapitálu. Komplexními metodami jsou Balanced Scorecard a evropský model podnikatelské úspěšnosti. Součástí použitých metod je i analýza SWOT.

Třetí kapitola je zaměřena na aplikaci zvolených metod hodnocení výkonnosti podniku. V úvodu této části je představena ekofarma Agrofyto, spol. s r. o., která se zaměřuje na produkci BIO produktů. Vybranými metodami pro hodnocení výkonnosti společnosti Agrofyt jsou Balanced Scorecard a SWOT analýza. BSC je tvořena čtyřmi perspektivami. Finanční perspektiva spočívá v provedení finanční analýzy, která popisuje finanční situaci společnosti. Zákaznická perspektiva je zaměřena na zákazníky společnosti a jejich spokojenost. Perspektiva interních podnikových procesů spočívá v identifikaci vnitřních procesů, které, jsou-li na dobré úrovni, umožňují společnosti dosahovat konkurenční výhody. Perspektiva učení se a růstu je zaměřena na zaměstnance společnosti, jejich kvalifikaci a spokojenost. Základem SWOT analýzy je identifikace silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti.

Na základě syntézy zjištěných výsledků aplikací vybraných metod hodnocení výkonnosti jsou ve čtvrté kapitole formulována doporučení pro zlepšení současného stavu společnosti Agrofyto.

## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU**

V dnešní době, kdy podnikovou sféru ovlivňují globalizační trendy, otvírání nových trhů, zostřování konkurence, fúze a akvizice je neustálé zvyšování výkonnosti jedním z hlavních cílů každé společnosti. Manažeři se dlouhodobě soustředí na výkonnost podniků. Z tohoto důvodu je hodnocení výkonnosti podniku základním nástrojem pro zjišťování úspěšnosti a konkurenceschopnosti (Dluhošová, 2010).

### **2.1 Pojem výkonnost**

Pojem výkonnost je v současné době užíván běžně, a to nejen odborníky, ale i širokou veřejností. Díky tomu si můžeme být jisti, že naši obchodní partneři a ostatní lidé znají význam daného pojmu a rozumějí, co jím chceme vyjádřit. Se slovem výkonnost se můžeme setkat v různých oborech od sportu po světovou ekonomiku. Proto existuje mnoho odpovědí na otázku, co znamená výkonnost. Wagner (2009) definuje výkonnost v obecném pojetí následovně: „Výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobností s referenčním způsobem vykonávání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovení kritériální škály“ (Wagner, 2009, s. 17).

Z pohledu podnikatelské výkonnosti Šulák a Vacík (2005) popsali výkonnost jako: „Schopnost co nejlépe zhodnotit investice vložené do jeho podnikatelských aktivit“ (Šulák, 2005, s. 7).

Existují různé pohledy, jak je možné nahlížet na podnikatelskou výkonnost. Jelikož rozliční aktéři vystupující na trhu hodnotí podnikatelskou výkonnost rozdílnými způsoby. Podnikatelskou výkonnost budou jinak hodnotit vlastníci, jinak manažeři a jinak zákazníci firmy.

### **Pohled vlastníka**

Mezi důležitá měřítka úspěchu patří návratnost investic (ROI), ekonomická přidaná hodnota (EVA) a hodnota firmy (cena akcie). Výkonná firma je taková, která je schopna zhodnotit vložený kapitál vlastníků v nejvyšší možné míře a v co nejkratší době.

### **Pohled manažera**

Měřítkem pro manažery je rychlost reakce na změny vnějšího prostředí a na vznik nových podnikatelských příležitostí. Prioritou pro manažery je tedy stabilní podíl na trhu, loajální zákazníci, nízké náklady, vyrovnané peněžní toky a likvidní a rentabilní hospodaření.

### **Pohled zákazníka**

Pro zákazníka je důležitým měřítkem kvalita, dodací lhůta a cena. Za výkonnou firmu považuje takovou, která je schopna uspokojit jeho potřeby a předvídat přání v okamžiku jejich vzniku a nabídne mu kvalitní produkt za přijatelnou cenu (Šulák, Vacík, 2005).

## **2.2 Přístupy k měření výkonnosti podniku**

Měření je činnost, s kterou se každodenně setkáváme v osobním i pracovním životě. V obecném pojetí definuje Wagner (2009) měření: „Jako činnost, při které dochází k přiřazení hodnoty určité charakteristice zkoumaného objektu. Výsledkem této činnosti je tedy hodnota vztahující se k této charakteristice, která může být využita k popisu určité charakteristiky objektu, a to za předpokladu, že známe klíč k její interpretaci“ (Wagner, 2009, s. 35).

Existuje celá řada důvodů, proč uskutečňujeme měření. Mezi nejvýznamnější funkce měření patří podpora paměti, podpora srovnání, podpora objektivizace a širší smyslového poznání, podpora hloubky poznání dále funkce zprostředkování poznání a důkazní funkce.

Dle Wagnera (2009) je z praktického hlediska účelné měření chápat jako proces, který zajišťuje požadované informace o zkoumaném objektu pro uživatele. V širším pojetí můžeme proces měření výkonnosti rozdělit do následujících fází:

- vytvoření modelu,
- volba metod a nástrojů,

- získání požadovaných hodnot,
- zaznamenání a uchování získaných hodnot,
- třídění a interpretace hodnot,
- ověření informací,
- komunikace informace uživatelům.

Wagner (2009) dále upozorňuje, že proces měření výkonnosti představuje velmi náročnou činnost vyžadující mnoho času a úsilí. Měření výkonnosti lze posuzovat ve dvou základních rovinách výkonnosti, a to zda se zaměřuje na správné věci (efektivnost) a zda její průběh je prováděn správně (účinnost). Tím můžeme zamezit zbytečnému plýtvání času a vynakládání úsilí. Proces měření lze považovat za účinný jen za předpokladu splnění následujících podmínek:

- jednotlivé fáze procesu na sebe navazují, a to nejen po věcné stránce, ale také svým organizačním a technickým zabezpečením,
- jednotlivým fázím je nutné věnovat přiměřenou a vyváženou pozornost,
- pravidla pro realizaci jednotlivých fází jsou srozumitelná a jednoznačně popsána,
- je nutné sledovat a vyhodnocovat zpětnou vazbu.

### **2.2.1 Tradiční přístupy k měření výkonnosti podniku**

Za tradiční přístup měření výkonnosti podniku je považována finanční analýza. Hlavním cílem finanční analýzy je souhrnné posouzení nejen současné úrovně finanční situace podniku, ale i posouzení jeho budoucích perspektiv. Díky tomu mohou manažeři připravit opatření ke zlepšení ekonomické situace podniku a zajistit jeho další prosperitu (Dluhošová, 2010).

#### **Zdroje informací pro finanční analýzu**

Za zásadní a výchozí zdroje informací pro finanční analýzu považuje Dluhošová (2010) následující výkazy:

- *výkazy finančního účetnictví* – informace z těchto výkazů slouží zejména externím uživatelům. Patří zde rozvaha, výkaz zisku a ztrát a Cash Flow,
- *výkazy vnitropodnikového účetnictví* – každý podnik si tyto výkazy vytváří podle vlastních potřeb, mají interní povahu, a proto nejsou veřejně dostupnými informacemi. Můžeme zde zařadit výkazy zobrazující vynakládání podnikových



nákladů v nejrozličnějším členění, dále výkazy o spotřebě nákladů na jednotlivý výkon nebo v jednotlivých střediscích.

### **Absolutní ukazatele**

Dle Šuláka a Vacíka (2005) se absolutní ukazatele nachází v účetních výkazech a tvoří převážnou část vstupních informací. Můžeme rozlišit veličiny stavové a tokové. Stavové veličiny vyjadřují určitý stav a nalezneme je, ve výkazu rozvaha. Naproti tomu tokové veličiny informují o údajích za určitý časový interval a tvoří obsah výkazu zisku a ztrát a cash flow.

Autoři Knápková, Pavelková, Štekr (2013) uvádějí, že tyto ukazatele lze dále využít v horizontální a vertikální analýze. Horizontální analýza spočívá ve srovnání změn položek jednotlivých výkazů v časové posloupnosti. Vertikální analýza se zabývá procentním rozložením položek výkazů. Kde jednotlivé položky účetních výkazů dáváme do procentního poměru ke zvolené základně.

### **Rozdílové ukazatele**

Rozdílové ukazatele se používají k řízení a analýze finanční situace podniku. K nejdůležitějším rozdílovým ukazatelům patří čistý pracovní kapitál (ČPK), který Knápková, Pavelková, Štekr (2013) definují jako: „Rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji a má významný vliv na platební schopnost podniku. Má-li být podnik likvidní, musí mít potřebnou výši relativně volného kapitálu, tzn. přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji. Čistý pracovní kapitál představuje tu část oběžného majetku, která je financována dlouhodobým kapitálem“ (Knápková, Pavelková, Štekr, 2013, s. 83).

### **Poměrové ukazatele**

Poměrové ukazatele jsou považovány za základní nástroj finanční analýzy. Tato metoda umožňuje získat rychlou představu o finanční situaci v podniku. Princip poměrových ukazatelů spočívá v dávání do poměru různých položek rozvahy, výkazu zisku a ztrát a cash flow. V praxi se nejčastěji používají skupiny ukazatelů zadluženosti, likvidity, rentability, aktivity a ukazatele kapitálového trhu (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

Podrobný popis a vzorce poměrových ukazatelů jsou uvedeny v příloze č. 2.

### **Pyramidová soustava ukazatelů**

Podstatou pyramidové soustavy ukazatelů je podle Dluhošové (2010) postupné rozložení vrcholového ukazatele na dílčí ukazatele. Tento postupný rozklad umožňuje identifikovat a kvantifikovat vliv jednotlivých faktorů na vrcholový ukazatel. Velmi významná je také správná konstrukce pyramidové soustavy ukazatelů, pomocí které lze hodnotit minulou, současnou i budoucí výkonnost podniku. Vrcholovými ukazateli jsou nejčastěji ukazatele výkonnosti podniku. Díky vhodně zkonstruované pyramidové soustavě můžeme získat informace o jednotlivých aspektech ovlivňujících vrcholový ukazatel. K nejsledovanějším ukazatelům výkonnosti podniku patří ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) a ukazatel rentability celkového kapitálu (ROA).

### ***Du Pontova analýza***

Tato analýza byla poprvé použita v chemické společnosti Du Pont de Nemeurs a nadále zůstává nejtypičtějším pyramidovým rozkladem. Zaměřuje se na rozklad rentability vlastního kapitálu s vymezením dílčích položek vstupujících do tohoto ukazatele.

Vrcholový ukazatel ROE se skládá ze tří základních částí. Jedná se o rentabilitu tržeb nebo také ziskovou marži, obrat celkových aktiv a finanční páku, která je převrácenou hodnotou ukazatele equity ratio. Z ukazatele finanční páky vyplývá, že pokud bude podnik ve větším rozsahu používat cizí kapitál, může za určité situace dosáhnout vyšších hodnot rentability vlastního kapitálu (Růčková, 2011).

### **Souhrnné modely hodnocení výkonnosti podniku**

K hodnocení finanční pozice můžeme také použít souhrnné modely hodnocení finanční úrovně podniku. Smyslem těchto metod je vyjádřit úroveň výkonnosti podniku a finanční situace jedním číslem.

Souhrnné modely vznikly z důvodu snahy o včasnou identifikaci příčin nestability podniků, které mohou signalizovat bankrot podniku. Základem tvorby těchto modelů je předpoklad, že několik let před úpadkem v podniku dochází k odchylkám od požadovaného vývoje, což charakterizuje ohroženost podniků (Dluhošová, 2010).

Do skupiny souhrnných modelů hodnocení výkonnosti podniku patří bonitní a bankrotní modely.

### ***Bonitní modely***

Bonitní modely se opírají o diagnostiku finančního zdraví firmy. Cílem těchto modelů je stanovit, zda se firma řadí mezi dobré, či špatné firmy. Z toho tedy vyplývá, že tyto modely musí umožňovat srovnatelnost s jinými firmami v rámci jednoho odvětví. Bonita hodnoceného podniku se stanoví prostřednictvím bodového ohodnocení za jednotlivé oblasti podnikání. Do této skupiny souhrnných ukazatelů patří například Tamariho model, Kralickův Quicktest nebo Grünwaldův bonitní model (Růčková, 2011).

### ***Bankrotní modely***

Tyto modely mají za úkol poskytovat informace uživatelům o tom, zda firmě v dohledné době nehrozí bankrot. Firmy ohrožené bankrotem již určitou dobu před touto událostí vykazují příznaky typické pro bankrot. Mezi nejčastější symptomy bankrotu patří problémy s běžnou likviditou, s rentabilitou celkového vloženého kapitálu, s výší čistého pracovního kapitálu (Růčková, 2011).

## **2.2.2 Moderní přístupy k měření výkonnosti podniku**

Moderní metody měření výkonnosti podniku se řadí mezi ty novější a náročnější metody. Tomu odpovídá i jejich větší vypovídací schopnost. Do této skupiny metod patří EVA (ekonomická přidaná hodnota), MVA (tržní přidaná hodnota) a CF ROI (rentabilita investic založená na peněžních tocích).

### **Ekonomická přidaná hodnota (EVA)**

Metoda EVA vznikla počátkem devadesátých let ve Spojených státech amerických. Za autory jsou považováni Američané Stewart a Stern, kteří metodu EVA podrobně rozpracovali. Hlavním odlišením této metody od tradičních metod hodnocení výkonnosti podniku je, že rozlišuje mezi účetním a ekonomickým ziskem. Ekonomického zisku lze dosáhnout, pokud jsou uhrazeny náklady, a to především náklady kapitálu. Autoři Mařík, Maříková (2005) uvádějí, že: „Ukazatel EVA je chápán jako čistý výnos z provozní činnosti podniku snížený o náklady kapitálu“ (Mařík, Maříková, 2005, s. 13).

Základní vzorec ukazatele EVA je následující:

$$EVA = NOPAT - Capital \cdot WACC \quad (2.1)$$

NOPAT ... zisk z operační činnosti podniku

Capital ... kapitál vázaný v aktivech, který slouží operační činnosti podniku

WACC ... průměrné vážené náklady kapitálu (Mařík, Maříková, 2005).

### **Tržní přidaná hodnota (MVA)**

Ukazatel MVA měří efektivnost manažerské práce, která je založena na rozšiřování jmění akcionářů od vzniku podniku. Tento ukazatel je vhodný jen pro společnosti obchodující se svými akciemi na burze. Tržní přidaná hodnota se vypočítá jako rozdíl tržní hodnoty akcií a investovaného kapitálu. Tržní hodnota akcií představuje částku, kterou by akcionář získal, pokud by prodal své akcie a investovaný kapitál je hodnota vložená akcionářem do podniku při jeho založení (Vochozka, 2011).

### **Rentabilita investic založená na peněžních tocích (CF ROI)**

Model CF ROI patří mezi další specifické modely pro analýzu a oceňování podniku. Tento model byl vytvořen americkou společností HOLT Value Associates a doposud ho využívají spíše americké společnosti v oblasti poradenství. Jedná se o komplexní model, jehož podstatou je ukazatel CF ROI, pomocí něhož podniky hledají odpověď na otázku, jaké je hodnota akcie a proč. Pro běžnou praxi není model CF ROI snadno použitelný, a to z důvodu jeho velké složitosti, ale i přesto poskytuje řadu cenných podnětů pro zlepšení v oblasti podnikové analýzy a při oceňování podniků (Mařík, Maříková, 2005).

## **2.2.3 Komplexní přístupy k měření výkonnosti podniku**

Komplexní přístupy k měření výkonnosti podniku se z historického hlediska řadí mezi ty nejnovější. Jedná se o moderní přístupy založené na komplexním pojetí řízení výkonnosti podniku zahrnující jak finanční, tak i nefinanční pohled. Do této skupiny patří metoda Balanced Scorecard (BSC) a Evropský model podnikatelské úspěšnosti (EFQM) (Knápková, Pavelková, Chodúr, 2011).

## **Balanced Scorecard (BSC)**

Tato metoda bude podrobně popsána v následující kapitole.

## **Evropský model podnikatelské úspěšnosti (EFQM)**

Evropský model EFQM je jedním z prostředků podnikatelské úspěšnosti. Vychází ze systému certifikací ISO 9000, který se zaměřuje na procesní řízení podniku, na měření výsledků těchto procesů a na jejich neustálé zlepšování. Tento model tedy klade důraz na hodnocení úrovně řízení a fungování firmy. Model EFQM je založen na devíti hlavních a dvaatřiceti dílčích kritériích, které komplexně hodnotí firmu. Devět hlavních kritérií se dále člení na dvě části, kde prvních pět kritérií představují nástroje a prostředky a zbylé čtyři výsledky. Nástroje a prostředky jsou hlavním předpokladem pro naplnění základních cílů organizace, patří zde: vedení, lidé, politika a strategie, partnerství a zdroje a procesy. Prostřednictvím výsledků firma hodnotí, jak byla úspěšná. Hodnotí tedy spokojenost zaměstnanců a zákazníků, vliv na společnost a klíčové výsledky výkonnosti (Marinič, 2008).

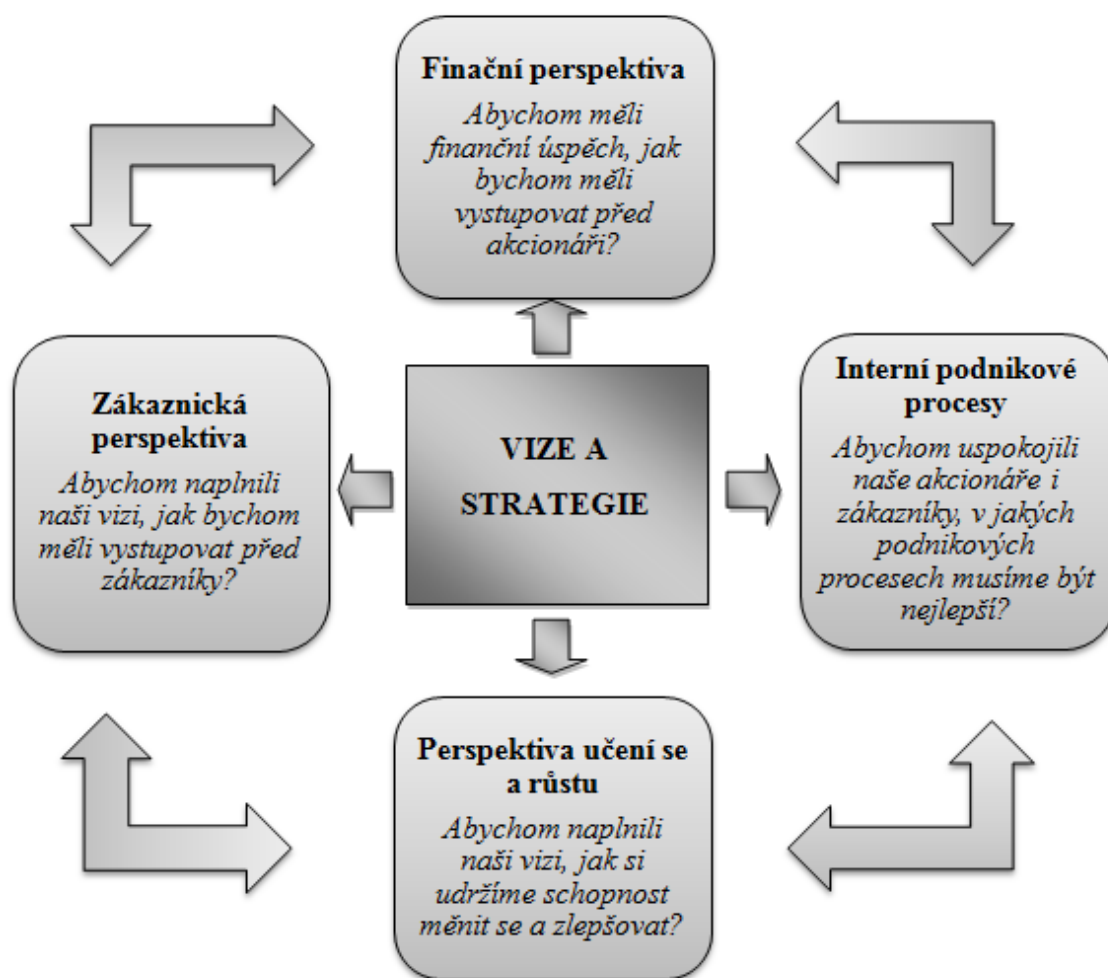
## **2.3 Metoda Balanced Scorecard**

Balanced Scorecard je nová metoda, která převádí strategii a vizi podniku do uceleného souboru měřítek výkonnosti. Proto, aby podnik zůstal dlouhodobě konkurenceschopný, již nestačí pouze tradiční finanční měřítka, ale je nutné je doplnit o nová měřítka hybných sil. Finanční ukazatele podávají informace jen o minulých výsledcích hospodaření podniku. Nejsou tedy vhodné pro stanovení strategie, kterou si podniky musejí zvolit, aby vytvořily hodnotu prostřednictvím investic do zákazníků, zaměstnanců, dodavatelů, procesů, inovací a technologií.

Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku, rámec této metody tvoří čtyři perspektivy, pomocí nichž je možné sledovat výkonnost podniku. Jedná se o perspektivu:

- finanční,
- zákaznickou,
- interních procesů,
- učení se a růstu.

Obr. 2.1: Perspektivy metody BSC



Zdroj: Kaplan, Norton, 2002, s. 20.

Metoda BSC rozšiřuje soubor podnikatelských cílů za meze souhrnných finančních ukazatelů. Pro zvyšování budoucí výkonnosti podniku může nyní management měřit, jak podnikatelské jednotky vytvářejí hodnotu pro současné i budoucí zákazníky a jak se může zlepšit kvalita systémů, způsobu práce a lidských zdrojů.

Důležitou součástí BSC jsou dostupné informace o finančních a nefinančních měřítkách pro zaměstnance na všech podnikových úrovních. Díky tomu může management využívat schopnosti a znalosti svých zaměstnanců k dosažení dlouhodobých cílů.

Metoda BSC je více než operační nebo taktický systém měřítek, používají ji inovativní podniky k řízení své dlouhodobé strategie a k realizaci následujících kritických manažerských procesů:

- k převedení a vyjasnění vize a strategie do konkrétních cílů,
- ke komunikaci a propojení strategie v rámci celého podniku,
- ke sladění osobních cílů a cílů jednotlivých oddělení se strategií podniku,
- k propojení strategických cílů s dlouhodobými záměry a ročními rozpočty,
- k identifikaci a sladění strategických iniciativ,
- k provádění periodických a systematických strategických revizí,
- k získání strategické zpětné vazby pro přesnější formulování strategie.

BSC vyplňuje nedostatek většiny systémů. Manažerské procesy založené na BSC podniku umožňují zaměřit se na realizaci dlouhodobé strategie. BSC se při tomto způsobu využití stává základem řízení podniků informačního věku (Kaplan, Norton, 2002).

### **2.3.1 Finanční perspektiva**

Tato perspektiva je v BSC zachována, hlavně díky důležitosti finančních měřítek při sumarizaci snadno měřitelných ekonomických důsledků již uskutečněných akcí. Pomocí finančních měřítek výkonnosti lze zjistit, zda zavádění a realizace strategie podniku vedou k zásadnímu zlepšení. Dle autorů Kaplan a Norton (2002) by finanční záměry měly být propojeny s celopodnikovou strategií. Cíle a měřítka ostatních perspektiv směřují k finančním cílům, tím je dosahováno vzájemného souladu a propojení všech čtyř perspektiv. Za hlavní cíle finanční perspektivy považujeme nárůst obrátu, snížení nákladů, zvyšování produktivity, zvyšování využití aktiv a snižování rizika.

#### **Propojování finančních cílů se strategií podniku**

Podnik během své existence prochází několika fázemi životního cyklu, to má vliv na finanční cíle, které jsou v každé fázi odlišné. Jedná se o následující fáze:

- *Růst* – je raná fáze životního cyklu podniku. Výrobky a služby mají vysoký růstový potenciál. Pro zhodnocení tohoto potenciálu je nutné investovat mnoho finančních zdrojů do rozšíření a vývoje nových výrobků a služeb, do distribučních sítí a infrastruktury a do navazování vztahů se zákazníky. Proto podniky v této fázi

mohou pracovat se zápornými peněžními toky a nízkým ROCE. Pro podniky v růstové fázi bude celkovým finančním cílem: procentuální míra růstu obratu a míra růstu prodeje v cílových segmentech, zákaznických skupinách a regionech.

- *Udržení* – v této fázi se nachází většina podniků. Očekává se od nich, že si udrží svůj podíl na trhu anebo ho ještě zvýší. Spíše než na investice s dlouhodobou návratností se podniky zaměřují na zvýšení kapacit, odstranění úzkých míst a neustálé zlepšování. V této fázi podniky používají finanční cíle zaměřené na ziskovost. Měřítko používaná k hodnocení výkonnosti podniku jsou ROI (návratnost investic), ROCE (výnosnost vloženého kapitálu) a EVA (ekonomická přidaná hodnota).
- *Zralost* – podniky v této fázi „sklízí plody“ investic uskutečněných v předchozích dvou fázích. Tyto podniky investují jen do údržby existujících zařízení a schopností, už se nezabývají rozsáhlými investicemi. Základním finančním cílem je maximalizovat tok hotovosti. Mezi ukazatele podnikové výkonnosti ve fázi zralosti patří provozní cash flow a snižování požadavků na pracovní kapitál.

### **Strategické směry pro finanční perspektivu**

Předchozím třem strategiím odpovídají tři finanční oblasti, které jsou uvedeny v tabulce 2.1.



Tab. 2.1: Měření strategických finančních témat

		Strategická témata		
		Růst obratu a mix výrobků/služeb	Snížení nákladů/zvýšení produktivity	Využití zdrojů
Strategie podnikatelské jednotky	Růst	Míra růstu prodejů podle segmentů Procento obratu z nových výrobků, služeb a zákazníků	Obrat na zaměstnance	Investice (procento prodejů) Výzkum a vývoj (procento prodejů)
	Udržení	Podíl na cílových zákaznících a účtech Křížový prodej Procento obratu z nových aplikací výrobků Ziskovost zákazníků a výrobní linky	Náklady v porovnání s konkurencí Míra snížení nákladovosti Nepřímé výdaje (procento prodejů)	Míra pracovního kapitálu (cyklus cash-to-cash) ROCE podle klíčových kategorií aktiv Ukazatele využití zdrojů
	Skřížení	Ziskovost zákazníků a výrobní linky Procento neziskových zákazníků	Jednicové náklady (na jednotku výstupu, na transakci)	Doba návratnosti Výkonnost (propustnost)

Zdroj: Kaplan, Norton, 2002, s. 52.

#### *Růst obratu a marketingový mix*

- Nové produkty – v růstové fázi podniky orientují své prostředky na rozšíření výrobních linek a nabízení nových produktů a služeb. Měřítkem je procento obratu z nových výrobků a služeb.
- Nové aplikace – pomocí nových aplikací pro zavedené výrobky zvyšují obrat podniky ve fázi udržení.
- Noví zákazníci a nové trhy – dalším způsobem jak zvýšit obrat je nabízení výrobků a služeb na nových trzích nebo novým zákazníkům.
- Nové vztahy – prostřednictvím spolupráce podniků např. na vývoji nových výrobků dochází k synergii.

- Nový mix výrobků a služeb – růst obrátu může podnik dosáhnout také změnou mixu výrobků a služeb.
- Nová cenová strategie – podniky, které se nacházejí ve fázi růstu nebo zralosti mohou navýšit obrát pomocí zvýšení cen všech produktů a služeb za předpokladu, že tržby nepokrývají náklady.

#### *Snižování nákladů/zvyšování produktivity*

- Zvýšení obrátu – podniky v růstové fázi mají za cíl zvyšování obrátu, zejména obrátu na zaměstnance tím se podpoří přechod k výrobkům a službám s vyšší přidanou hodnotou.
- Snížení jednicových nákladů – tento cíl mají podniky ve fázi stability.
- Zlepšení mixu prodejních kanálů – jedná se o přechod od tradičních manuálních procesů s vysokými náklady k procesům elektronickým, které nejsou tolik nákladné.
- Snížení provozních nákladů – jde zejména o snižování prodejních, režijních a administrativních nákladů.

#### *Využití zdrojů/investiční strategie*

- Cyklus cash to cash – je měřítkem efektivnosti řízení kapitálu. Vypočítá se jako součet hodnoty prodaného zboží v zásobách a doby splatnosti pohledávek, minus doba splatnosti závazků.
- Zlepšení využití zdrojů – potřebné výsledky je možné dosáhnout podporou vývoje, prodeje, výroby a zpracování. Je nutné vynaložit značné kapitálové investice, které zahrnují jak fyzický kapitál, tak intelektuální. Návratnost investic je možné zvýšit jejich sdílením napříč podnikem.

### **2.3.2 Zákaznická perspektiva**

Principem této perspektivy je manažerská identifikace tržních a zákaznických segmentů pro podnikání. Nutná je také identifikace měřítek výkonnosti podniku v cílových segmentech. Mezi hlavní vstupní měřítka patří loajalita a spokojenost zákazníků, předpoklady jejich udržení, získávání nových zákazníků, ziskovost zákazníků a podíl na cílových trzích. „Zákaznická perspektiva umožňuje manažerům formulovat strategii orientovanou na

zákazníka a trh, která zajistí vysokou budoucí finanční návratnost“ (Kaplan, Norton, 2002, st. 33).

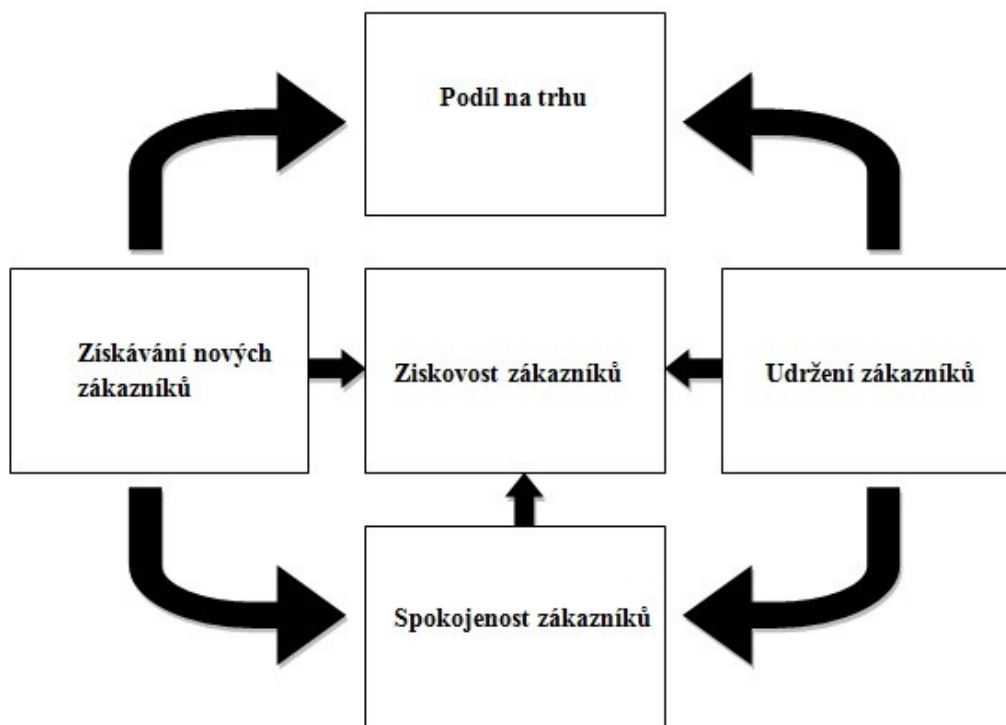
Podniky, které se snaží pochopit potřeby svých zákazníků a snaží se je co nejlépe uspokojit, nemohou být zaskočeni konkurencí. Proto, aby podnik věděl, na kterou skupinu zákazníků se má zaměřit, musí provést průzkum trhu. Ten odhalí zákaznické a tržní segmenty a jejich preference.

### **Základní skupina měřítek**

- *Podíl na trhu* – pokud podnik zná své cílové zákazníky, je pro ně měření podílu na trhu jednoduchou záležitostí. Měřítkem tržního podílu může být např. procento zakázek získaných od dlouhodobých zákazníků. Informace o celkové velikosti trhu mohou poskytnout vládní statistické organizace nebo obchodní asociace.
- *Udržení zákazníků* – prioritou každého podniku je udržet si zákazníky. Podniky proto musí pečovat o své zákazníky a udržovat s nimi dobré vztahy. Toto měřítko je velmi důležité a týká se především podniků, které mohou své zákazníky snadno identifikovat.
- *Získání nových zákazníků* – podniky, které mají za cíl růst obrátu prodeje, usilují o zvýšení počtu zákazníků. Měřítkem je absolutní nebo relativní míra s jakou podniky získávají nové zákazníky.
- *Spokojenost zákazníků* – důležité je sledovat spokojenost současných, ale i nových zákazníků. Pokud nejsou zákazníci plně nebo mimořádně uspokojeni podnik si je nemusí udržet, pro dosažení vysokého stupně loajality jen základní spokojenost zákazníka nestačí. Pomocí dotazníku podniky zjišťují spokojenost zákazníků a získávají tak zpětnou vazbu o úrovni podniku.
- *Ziskovost zákazníků* – podnik potřebuje nejen spokojené zákazníky, ale především ziskové. Nemůže se stát otrokem zákazníků, jen aby splnil všechny jejich požadavky, které ani nepřinášejí zisk. Podnik buď musí takovéto náročné požadavky zákazníků odmítnout, anebo požadovat vyšší cenu.

Tato měřítko lze aplikovat na všechny typy podniků. Na obrázku 2.2 je uveden řetězec příčinných souvislostí základních měřítek zákaznické perspektivy.

Obr. 2.2: Zákaznická perspektiva – základní měřítko



Zdroj: Kaplan, Norton, 2002, s. 65.

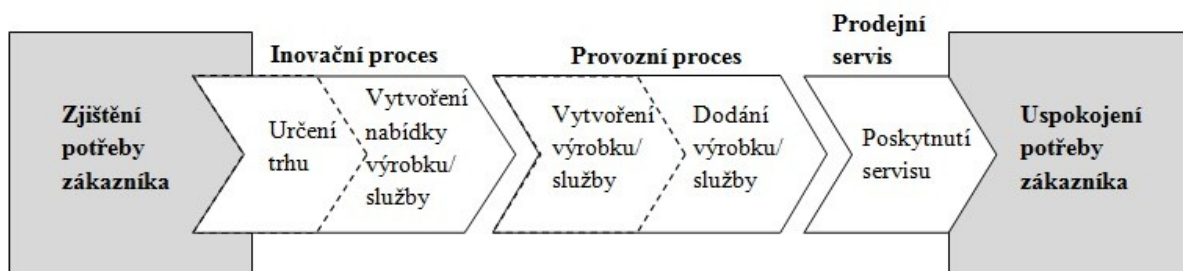
### 2.3.3 Perspektiva interních podnikových procesů

V perspektivě interních podnikových procesů se manažeři zabývají zjišťováním kritických interních procesů, ty jsou významné pro dosažení zákaznických a akcionářských cílů. Měřítko a cíle pro tuto perspektivu podniky stanoví až po určení měřítek a cílů dvou předcházejících perspektiv finanční a zákaznické. Na rozdíl od tradičních přístupů měření výkonnosti, které jsou zaměřeny jen na zlepšování existujících provozních procesů, se přístup BSC zabývá odhalováním úplně nových procesů nebo procesů inovačních.

Hodnotový řetězec interních podnikových procesů uvedený na obrázku 2.3 zahrnuje tři hlavní procesy:

- inovační proces,
- provozní proces,
- poprodejní servis.

Obr. 2.3: Perspektiva interních podnikových procesů – obecný model hodnotového řetězce



Zdroj: Kaplan, Norton, 2002, s. 89.

*Inovační proces* – je kritický interní proces. Mnoho podniků je efektivních, jen pokud jsou rychlé v inovačním procesu. Inovační proces se skládá ze dvou hlavních částí. Nejprve se použijí výsledky průzkumu trhu, pomocí nich manažeři identifikují nové trhy a určí velikost trhu, dále identifikují nové zákazníky a zjišťují jejich preference a stanoví podklady pro určení ceny cílových výrobků a služeb. Z informací zjištěných v prvním kroku vychází druhá část inovačního procesu, která se zaměřuje na proces návrhu a vývoje nového výrobku nebo služby.

Výzkum a vývoj se dnes stává důležitým prvkem hodnotového řetězce podniků. Pomocí uvádění nových inovovaných výrobků a služeb na trh, podniky získávají konkurenční výhodu.

*Provozní proces* – vyjadřuje krátkodobou tvorbu hodnoty v podnicích. Objednávkou od zákazníka začíná a dodávkou výrobku nebo služby končí. Podmínkou tohoto procesu je úplnost a přesnost dodávek výrobků a služeb zákazníkům. Pro zabránění opakování některých operací byly aplikovány metody vědeckého řízení, pomocí nich se zlepšil proces příjmů a vyřizování objednávek od zákazníků a proces výroby a dodávek. Dříve byly tyto procesy řízeny a kontrolovány pomocí tradičních finančních měřítek, to ale vedlo k vyrábění výrobků do zásoby a k nejakosti. Dnes jsou tyto problémy vyřešeny, výroba se vyznačuje

vysokou jakostí a krátkými dobami cyklu, do popředí se dostává zákazník. K přechodu od tradičních finančních a nákladových měřítek k současným přispěly metody TQM (totální řízení jakosti) a konkurenční výhoda využívající faktoru času.

*Poprodejní servis* – zahrnuje služby společnosti spojené s příjmem vrácených a nefunkčních produktů, se záručními i nezáručními opravami a se zpracováním plateb. Aby si společnosti udrželi své zákazníky, měly by dbát na poprodejní servis. Takové společnosti mohou měřit výkonnost prostřednictvím veličin, jako jsou kvalita servisu, čas a výše nákladů.

#### **2.3.4 Perspektiva učení se a růstu**

Perspektiva učení se a růstu je čtvrtou a poslední perspektivou BSC. Pomocí cílů této perspektivy, které vedou k vytváření infrastruktury, jsou dosahovány cíle ve třech předcházejících perspektivách. Jestliže chce podnik dosahovat dlouhodobých cílů, je potřeba investovat do lidí, systémů a procedur. Investice od výzkumu a vývoje produktů a nového zařízení jsou důležité, ale sami o sobě nestačí. Proto investice do infrastruktury jsou nezbytné. Tato perspektiva se skládá ze tří základních oblastí, jedná se o:

- schopnosti zaměstnanců,
- schopnosti informačního systému,
- motivace, delegování pravomocí a angažovanost.

##### **Schopnosti zaměstnanců**

Role zaměstnanců se za poslední roky radikálně změnila. V období průmyslového věku zaměstnanci vykonávali rutinní a opakující se úkony, většinou byli najímáni jen pro vykonávání fyzické práce a ne pro myšlení. Na rozdíl od toho dnešní informační věk se vyznačuje vysokou automatizací rutinních prací, dělníci, kteří dříve zastávali montážní, strojní či provozní operace jsou nahrazeni počítačem. Podniky se tedy musí neustále zlepšovat, aby si udržely svou výkonnost. K tomu přispívá i rekvalifikace zaměstnanců.

Zaměstnanecké cíle vycházejí ze tří klíčových vstupních měřítek, jedná se o:

- *Měření spokojenosti zaměstnanců* - základní podmínkou zvyšování produktivity jsou spokojení zaměstnanci. Proto se v dnešní době klade důraz na pracovní morálku a

všeobecnou spokojenost se zaměstnáním. Pokud jsou spokojeni zaměstnanci, jsou spokojeni i zákazníci. Spokojenost zaměstnanců se měří pomocí dotazníků.

- *Měření udržení zaměstnance* - každý podnik má za cíl udržet si stále a loajální zaměstnance, kteří jsou nositeli know how a hodnot podniku. Proto každý nechtěný odchod takového zaměstnance znamená ztrátu intelektuálního kapitálu. Měřítkem udržení zaměstnance je procento obratu klíčových zaměstnanců.
- *Měření produktivity zaměstnance* - produktivita zaměstnance se zvyšuje získáváním nových dovedností, inovacemi, pracovní morálkou a uspokojováním zákazníků. Základním měřítkem produktivity je zisk na zaměstnance.

Po stanovení tří vstupních měřítek pro klíčovou skupinu zaměstnanců se podniky zaměří na hybné síly perspektivy učení se a růstu závislé na konkrétní situaci. Za hybné síly je považována:

- *Rekvalifikace pracovní síly* – podniky by měly od svých zaměstnanců vyžadovat převzetí úplně nových závazků. Pouhé uspokojování požadavků zákazníků nestačí, je nutné přejít k odhalování jejich potřeb.
- *Možnosti informačního systému* – pro efektivní práci potřebují zaměstnanci dobré informace, zejména o zákaznických nebo interních procesech.
- *Motivace, delegování pravomocí a angažovanost* – úspěšný podnik potřebuje motivované a iniciativní zaměstnance, kteří mohou sami rozhodovat a jednat. Jen takový zaměstnanec přispěje k plnění klíčových cílů podniku (Kaplan, Norton, 2002).

### 2.3.5 Propojení měřítek BSC se strategií

BSC vypovídá o strategii podniku, je obrazem vize celého podniku a poskytuje zaměstnancům zpětnou vazbu o tom, jak přispívají k úspěchu podniku. Úspěšná implementace strategie je založena na stanovení správných cílů a měřítek a motivaci všech manažerů a zaměstnanců k jejich naplnění. Snadněji realizují strategii ty podniky, které dokážou převést svou strategii do měřicího systému. Manažeři a zaměstnanci musí soustředit svou pozornost na kritické hybné síly, pomocí nichž mohou přizpůsobit investice a akce strategickým cílům.

Propojení měřítek BSC se strategií umožňují následující principy:

- vztah příčiny a důsledku,
- výstupy a hybné síly výkonnosti,
- vazby na finance (Kaplan, Norton, 2002).

### **Vztah příčiny a důsledku**

Jeden z klíčových prvků BSC je vztah příčin a následků mezi strategickými cíli a měřítky jednotlivých perspektiv. Strategické cíle a měřítka by měly být vzájemně propojeny a měly by se navzájem ovlivňovat. Jde o určitou logickou návaznost jednotlivých strategických úvah (Horváth, Partner, 2004).

### **Výstupy a hybné síly výkonnosti**

Výstupy v BSC představují klíčová měřítka, která odrážejí společný cíl strategií skrz odvětví a podniky. Především jde o zpožděné ukazatele, jako je podíl na trhu, ziskovost, spokojenost zákazníků a další. Hybné síly výkonnosti jsou naopak předstižné ukazatele a jsou sestaveny pro konkrétní podnik. Výstupní měřítka nemohou bez hybných sil vypovídat o tom, jak má být výstupů dosaženo, ani nepřinášejí včas informaci o úspěšnosti implementované strategie. Také hybné síly se bez výstupních měřítek neobejdou. Proto základem dobře sestaveného BSC je vhodný mix výstupů a hybných sil výkonnosti (Kaplan, Norton, 2002).

### **Vazby na finance**

Autoři Kaplan, Norton (2002) tvrdí že: „Příčinné cesty od všech měřítek BSC by měly být svázány s finančními cíli“ (Kaplan, Norton, 2002, s. 133). Podnik se může snažit zvyšování výkonnosti tím, že zaměstnanci budou plnit cíle, jako je spokojenost zákazníků, jakost nebo inovace, ale pokud jsou tyto cíle brány jen, jako cíle samy o sobě nevedou k celkovému zlepšení. Proto je nutné propojit tyto cíle s ekonomickými výsledky.

Kaplan, Norton (2002) uvádějí, že každá perspektiva v BSC by měla mít čtyři až sedm různých měřítek. Pokud, ale podnik považuje BSC za nástroj pro jednu strategii, nezáleží na počtu měřítek. Všechna měřítka jsou propojena v řetězci příčinných souvislostí a ten vyjadřuje strategii podniku (Kaplan, Norton, 2002).



## 2.4 SWOT analýza

SWOT analýza se zaměřuje na charakteristiku klíčových faktorů působících na strategickou pozici podniku. Jde o jednoduchý nástroj neustálé konfrontace schopností a vnitřních zdrojů podniku se změnami v jeho okolí. Podstatou SWOT analýzy je identifikace silných a slabých stránek podniku, příležitostí a ohrožení (Sedláčková, Buchta, 2006).

SWOT analýza se původně skládá ze dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT. Nejprve je nutné se zaměřit na analýzu příležitostní a hrozeb – OT, tedy analýzu vnějšího prostředí firmy. Kde se analyzuje jak makroprostředí podniku, tak i jeho mikroprostředí. Dále následuje analýza silných a slabých stránek – SW, která se zaměřuje na vnitřní prostředí firmy (Jakubíková, 2008).

Záměrem SWOT analýzy není pouhé zpracování výčtu silných a slabých stránek a potenciálních příležitostí a ohrožení. Hlavní myšlenka spočívá v hluboce strukturované analýze přinášející užitečné výsledky. Aplikace analýzy SWOT musí tedy směřovat k identifikaci, objevení a posouzení vlivů, k předpovědi vývojových trendů faktorů vnějšího okolí a situace uvnitř podniku a jejich vzájemných souvislostí.

Postup při realizaci SWOT analýzy se skládá z následujících kroků:

1. Identifikace a predikce hlavních změn v okolí podniku. Vypracovaný přehled by neměl přesáhnout 7 až 8 bodů.
2. Identifikace silných a slabých stránek podniku s využitím závěrů jednotlivých částí analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku. Přehled by neměl přesáhnout 7 až 8 charakteristik.
3. Vzájemné posouzení vztahů jednotlivých silných a slabých stránek a zásadních změn v okolním prostředí podniku, a to za pomoci diagramu SWOT analýzy uvedeného na obrázku 2.4.

Obr. 2.4: Diagram analýzy SWOT



Zdroj: Sedláčková, Buchta, 2006, s. 92.

Diagram analýzy SWOT znázorňuje čtyři rozdílné vzorové situace, které mohou přispět k výběru vhodné strategické varianty.

První kvadrant je pro podniky nejpříznivější, a to především z důvodu souladu silných stránek s předpokládanými příležitostmi. Výsledkem by měla být růstově až agresivně orientovaná strategie, která je označována jako strategie „max – max“. Tato situace je pro podniky nejvíce žádaná, a proto usilují o dosažení této pozice.

Druhý kvadrant znázorňuje střet silných stránek s hrozbami. Jde o strategii „min – max“, kde je hlavním cílem maximalizovat silné stránky a minimalizovat hrozby. Důležitým krokem je včasná identifikace hrozeb a jejich přeměna na příležitosti za pomoci silných stránek. Výsledkem tohoto kvadrantu je diverzifikační strategie.

Třetí kvadrant dává do souvislosti příležitosti a slabé stránky podniku. Podnik má sice mnoho příležitostí na trhu, ale brzdí ho velké množství slabých míst. Strategie „max – min“ se zaměřuje na maximalizaci příležitostí a minimalizaci slabých stránek. Také strategie

turnaround spočívá v důsledném odstranění slabých stránek a větším využití příležitostí na trhu.

Čtvrtý kvadrant se vyznačuje převahou slabých stránek a zároveň velkým výskytem hrozeb v okolí. Pro podniky je to nejméně příznivá situace a zaměřují se na strategii obrannou a defenzivní. Strategie „min – min“ věnuje pozornost jak minimalizaci slabých stránek, tak i minimalizaci rizik.

SWOT analýza představuje přehledný nástroj sloužící k provedení strukturované analýzy, která odhaluje významné faktory pro formulaci strategie. Při použití SWOT analýzy je důležitý dynamický aspekt zaměřený na budoucí potenciální či očekávané faktory, vazby a souvislosti (Sedláčková, Buchta, 2006).

### 3 APLIKACE ZVOLENÝCH METOD PRO HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

Tato část bude zaměřena na představení hodnocené společnosti a aplikaci metod uvedených v teoretické části.

#### 3.1 Představení společnosti

Společnost Agrofyto, spol. s r. o. je certifikovaný ekologický podnik. Zaměřuje se na produkci mléka a hovězího masa v BIO kvalitě. Hlavní myšlenkou společnosti je vrátit se k původnímu hospodaření našich prarodičů.

Obr. 3.1.1 Logo společnosti



Zdroj: Interní materiály společnosti<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> AGROFYTO. *Agrofyto, ekofarma Lidečko*. [www.agrofyto.cz](http://www.agrofyto.cz) [online]. © 2012 [cit. 2014-02-15].  
Dostupné z: <http://www.agrofyto.cz/>

### 3.1.1 Základní údaje o společnosti

<b>Obchodní firma:</b>	Agrofyto, spol. s r. o.
<b>Sídlo:</b>	Lidečko 486, PSČ 756 12
<b>Identifikační číslo:</b>	61945978
<b>Daňové identifikační číslo:</b>	CZ61945978
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Datum zápisu:</b>	10. ledna 1995
<b>Telefon:</b>	571 447 001
<b>Fax:</b>	571 447 363
<b>e-mail:</b>	agrofyto@centrum.cz
<b>Základní kapitál:</b>	100 000 Kč

Agrofyto, spol. s r. o. je zapsána v obchodním rejstříku Krajského soudu v Ostravě, spisová značka C 12838.

#### Předmět podnikání dle výpisu z obchodního rejstříku

- silniční motorová doprava,
- zemědělská výroba,
- oprava silničních vozidel,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.<sup>2</sup>

### 3.1.2 Poloha společnosti

Společnost Agrofyto sídlí v malebné vesnici Lidečko, v hornaté oblasti Valašska. Hospodaří na katastrálním území obcí Horní Lideč, Lidečko a Valašské Příkazy. Ekofarma se nachází v horské méně příznivé oblasti. Nadmořská výška se zde pohybuje od 350 do 730 m n. m. Částečně hospodaří v chráněné krajinné oblasti Beskydy. Pro tuto oblast je ekologický způsob hospodaření vůbec ten nejvhodnější, především z důvodu, že chráněná krajinná oblast

---

<sup>2</sup> JUSTICE. *Výpis z obchodního rejstříku: Agrofyto, spol. s r. o. Lidečko.* www.justice.cz [online]. © 2012 – 2014 [cit. 2014-02-16]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a163990&typ=full&klic=gkqmye>

Beskydy vyžaduje specifickou ochranu kvůli vzácným druhům flóry i fauny. Společnost dále hospodaří v oblasti pohoří Javorníky, Bílé Karpaty a Vizovické vrchoviny.

### **3.1.3 Historie společnosti**

Společnost Agrofyto byla založena 15. 11. 1994 formou notářského zápisu. Pro své podnikání si společnost pronajala od ZD Nové Valašsko Horní Lideč dvě zemědělské farmy a od vlastníků půdy 1020 ha zemědělské půdy na katastrálních územích Horní Lideč, Lidečko a Valašské Příkazy.

Na řízení farem Lidečko a Horní Lideč se podílí dva jednatele a to Ing. Ludmila Mužikovská a Vilém Rudolf.

Již v roce 1999 společnost požádala o registraci v ekologickém zemědělství. V České republice bylo umožněno ekologicky hospodařit až po roce 1989. Společnost Agrofyto se k tomuto kroku rozhodla jen o několik let později. Po splnění podmínek byla zaregistrována k 31. 12. 2001 s výměrou 537,49 ha, chovem skotu nejprve farma s masným skotem v Lidečku. Nebylo ale možno chovat skot v jednom podniku konvenčně a v druhém ekologicky. Proto bylo nutné požádat o přechod do ekologického zemědělství i pro mléčný skot. Farma v Horní Lidči, kde jsou dojnice, vstoupila do ekologického zemědělství zaregistrováním k 31. 12. 2005.

Přechod k ekologickému zemědělství byl velmi náročný především na přestavby a budování areálu.<sup>3</sup>

### **3.1.4 Produkty společnosti**

Společnost Agrofyto se výhradně zabývá produkcí BIO potravin a to zejména BIO mléka a BIO masa. Také se zabývá pěstováním obilovina a jetelotrávy v BIO kvalitě.

---

<sup>3</sup> BRHLOVÁ, Andrea. *Analýza nákladů a jejich zhodnocení ve vybraném podniku*. Ostrava, 2012. Bakalářská práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra podnikohospodářská.

### ***BIO mléčné produkty***

Mléko společnosti je dodáváno do mlékárny Valašské Meziříčí, kde se pod přísným dohledem zpracovává, aby si i nadále zachovalo certifikaci BIO.

BIO výrobky Mlékárny Valašské Meziříčí jsou zpracovávány ve své původní tučnosti, což podtrhuje jejich přírodní charakter a zvýrazňuje chuťové kvality. Všechny výrobky jsou vyráběny jako čerstvé, tzn., že jsou bez jakýchkoliv přísad konzervantů či stabilizátorů, které uměle prodlužují trvanlivost výrobku. BIO řada Mlékárny Valašské Meziříčí zahrnuje celkem pět výrobků (BIO kysaný nápoj přírodní, BIO kysaný nápoj jahoda, BIO jogurt bílý, BIO jogurt jahoda, BIO jogurt borůvka). Tyto výrobky získaly již mnohá ocenění.

### ***BIO masné produkty***

Společnost Agrofyto se zabývá chovem hovězího dobytka a to masných plemen Simental a Limousine. Tento dobytek se pase na valašských kopcích a stráních a je krměn výhradně přirozenými krmivy, což má pozitivní vliv na kvalitu masa. Samozřejmostí je vyloučení užívání antibiotik, hormonů, masokostních mouček, geneticky modifikovaných surovin apod.

Společnost nabízí vyzrálé hovězí maso v BIO kvalitě z mladých býků dvou uvedených plemen. Zrání masa je složitý technologický proces, který vyžaduje přesnou teplotu i vlhkost. Během tohoto procesu dochází k enzymatickým procesům a změně pH. Zrání masa probíhá po dlouhou dobu (min. 8 dní až 21 dní) při teplotě v rozmezí + 3 až + 5°C. Celý tento proces zrání má za výsledek křehké a aromatické hovězí maso. Toto uzrálé maso je vakuově balené.

Produkce BIO hovězího podléhá podstatně přísnějším kritériím, než běžná produkce hovězího masa. Příslušné certifikáty dokládají splnění přísných kritérií. Kontrolním orgánem této společnosti je KEZ (Kontrola ekologického zemědělství).

### ***Rostlinná výroba***

Společnost Agrofyto celkově obhospodaruje 1020 ha zemědělské půdy, z toho 154 ha tvoří orná půda, zbytek jsou trvalé travní porosty. Na orné půdě pěstuje především obiloviny a jetelotrávy. Ve zdejších podmínkách je nejvhodnější pěstovat triticales, ozimou pšenici a jarní pšenici. Osiva jsou nakupována s certifikátem o kvalitě BIO.

### 3.1.5 Jak hospodaří ekologičtí zemědělci

Ekologické zemědělství je upraveno zákonem č. 242/2000 Sb. o ekologickém zemědělství. Pouze ekologičtí zemědělci mohou své produkty (suroviny a potraviny) označovat jako BIO nebo EKO. Ekologické farmy podléhají každoroční kontrole.

Způsob ekologického hospodaření je vhodný zejména pro horské a podhorské oblasti i CHKO. Je to hospodaření, které se zříká používání chemických prostředků i umělých hnojiv na ochranu rostlin. V chovu zvířat jsou vyžadovány výběhy a pastva, jsou zakázány stimulanty růstu, syntetické zchutňovače krmiv a využívání geneticky modifikovaných organismů.

Cílem každého ekologického zemědělce je produkce kvalitních potravin a krmiv. Podstatná část krmiv pro zvířata musí pocházet z vlastní produkce farmy a doplňková krmiva musí být až na drobné výjimky také v kvalitě BIO. V případě nemoci zvířete jsou upřednostňovány přírodní léčebné metody.

Ekologické zemědělství přispívá k udržování dlouhodobé úrodnosti půdy a šetrnému hospodaření v krajině. Je to velmi pokrokový a moderní způsob hospodaření, který staví na tisíciletých zkušenostech našich předků. Umožňuje produkovat vysoce hodnotné a kvalitní potraviny bez používání chemických postřiků a hnojiv. Ekologický zemědělec velmi významně přispívá k zachování životního prostředí a k péči o něj.<sup>4</sup>

## 3.2 Metoda Balanced Scorecard

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, metoda BSC převádí strategii a vizi podniku do uceleného souboru měřítek výkonnosti (Kaplan, Norton, 2002). Prvním krokem je tedy stanovení vize a strategie podniku.

---

<sup>4</sup> AGROFYTO. *Agrofyto, ekofarma Lidečko*. [www.agrofyto.cz](http://www.agrofyto.cz) [online]. © 2012 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.agrofyto.cz/>



Poslání společnosti Agrofyto: „*Údržba krajiny a života v ní – aneb od vidlí po vidličku.*“

Vize společnosti Agrofyto: „*Zachovat stávající úspěšnost, udržet se na trhu, zvyšovat svůj zisk, zvyšovat počet zákazníků a v neposlední řadě zvyšovat kvalitu svých produktů.*“<sup>5</sup>

Strategii společnosti Agrofyto je možné označit dle Portera za strategii diferenciaci. Hlavním důvodem je odlišení se od jiných zemědělských podniků certifikací BIO, která zaručuje vysokou kvalitu produktů.

### **3.2.1 Finanční perspektiva**

Finanční analýza sama o sobě není pro současné podniky dostačující. Díky metodě BSC je, ale možné propojit finanční cíle s celopodnikovou strategií.

Dle autorů Kaplan, Norton (2002) se finanční cíle v jednotlivých fázích životního cyklu liší. Je tedy vhodné nejprve stanovit fázi životního cyklu podniku. Jelikož má podnik Agrofyto téměř dvacetiletou tradici, zaměřuje se na investice do rozšiřování podniku a neustálého zlepšování nachází se tedy ve fázi udržení.

#### **Finanční analýza**

K zjištění finanční situace podniku Agrofyto jsou vybrány některé absolutní a poměrové ukazatele. Ty budou následně propočítány a slovně popsány.

#### ***Absolutní ukazatele***

Jak už bylo uvedeno v teoretické části, absolutní ukazatele se nacházejí v účetních výkazech a tvoří převážnou část vstupních informací. V tabulce 3.1 jsou uvedeny hodnoty vybraných absolutních ukazatelů za období od roku 2008 do roku 2012. Hodnoty těchto ukazatelů jsou následně graficky znázorněny a podrobně popsány.

---

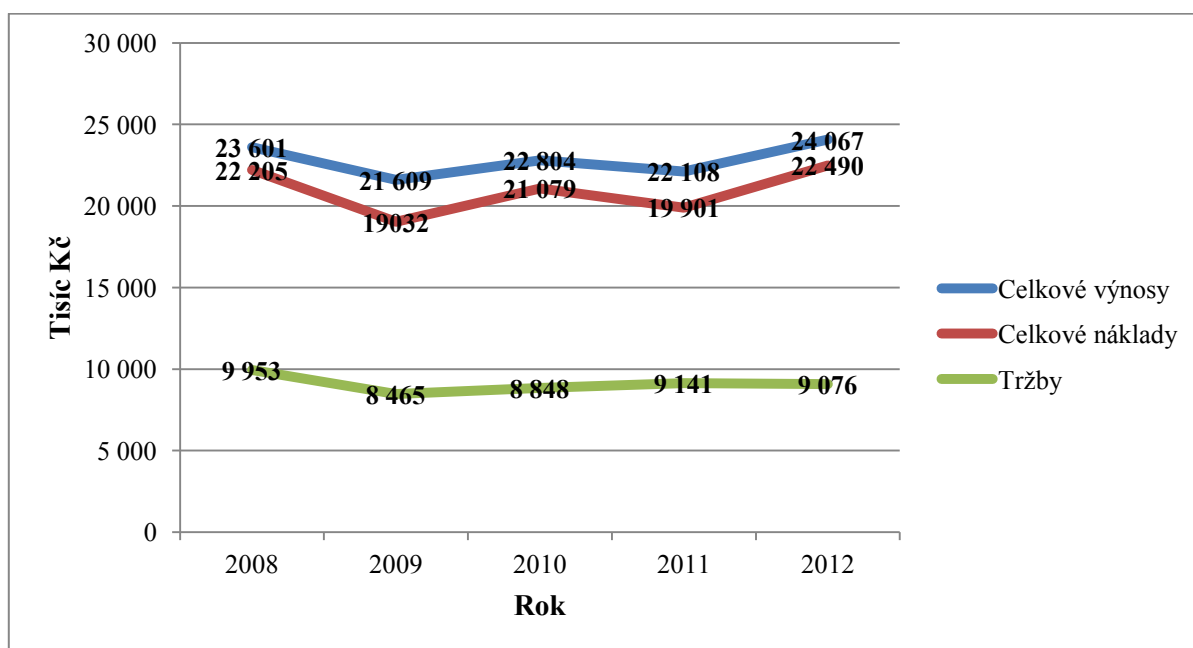
<sup>5</sup> Interní materiály společnosti Agrofyto, spol. s r. o.

Tab. 3.1: Absolutní ukazatele za léta 2008 - 2012 v tisících Kč

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
Celkové výnosy	23 601	21 609	22 804	22 108	24 067
Celkové náklady	22 205	19 032	21 079	19 901	22 490
Provozní VH	2 231	3 448	2 678	3 254	2 125
Čistý zisk	1 396	2 577	1 725	2 207	1 577
Celková aktiva	32 770	43 222	38 630	37 760	37 658
Tržby	9 953	8 465	8 848	9 141	9 076

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti Agrofyto, spol. s r. o

Graf 3.1: Vývoj celkových výnosů, nákladů a tržeb za léta 2008 - 2012



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafického znázornění celkových výnosů, nákladů a tržeb lze konstatovat, že vývoj celkových výnosů i nákladů má kolísavý charakter. Ale i přesto lze z grafu vypožorovat mírně rostoucí trend těchto dvou ukazatelů. Nejnižších výnosů společnost dosahovala v roce 2009. Tento fakt byl zapříčiněn světovou recesí, která zasáhla i odvětví zemědělství. Přestože se společnosti Agrofyto v tomto roce příliš nedařilo, dosahovala nejnižších nákladů a celkově

získala, nejvyšší čistí zisk ze všech sledovaných let. Tato nerovnováha je způsobena dotacemi a jen díky nim ve všech sledovaných letech výnosy podniku převyšují náklady. Státní zemědělský intervenční fond je zprostředkovatelem finanční podpory z Evropské unie a národních zdrojů. Touto finanční pomocí zabezpečují zemědělským podnikům větší jistotu a lepší stabilitu v podnikání. Je tedy zřejmé, že bez dotací by tento podnik nemohl být soběstačný.

Jak je zmíněno výše vývoj celkových nákladů vykazuje mírně rostoucí trend, což není příznivá situace pro společnost. Ekologické zemědělství vyžaduje vysoké náklady na provoz. Jednou z významných položek jsou náklady na opravy a udržování budov, zemědělských strojů a zařízení. V roce 2012 společnost vynaložila velké prostředky do oprav budov, a proto v tomto roce společnost čelila tak vysokým nákladům. Další výraznou položkou nákladů je spotřeba pohonných hmot, jejíž výši společnost nikterak neovlivní. V průběhu let se cena pohonných hmot neustále zvyšuje a tím se zvyšují i náklady společnosti. Mezi další položky nákladů, které vykazují vysokých hodnot, patří spotřeba náhradních dílů ke strojům a zařízení, energie a spotřeba nakoupených steliv a krmiv. Jelikož musí společnost dodržovat přísná pravidla ekologického zemědělství, není jednoduché snižovat náklady, ale i přesto si společnost klade za cíl tyto náklady snižovat.

Z grafu 3.1 lze vidět, že tržby společnosti jsou ve všech letech poměrně vyrovnané. Nepatrný pokles je zaznamenán v letech 2009 a 2010. Ten je zapříčiněn již zmiňovanou hospodářskou recesí. V roce 2009 poklesly tržby společnosti o 1,5 milionu v porovnání s rokem 2008. Na tržbách společnosti se nejvíce podílí produkce mléka. Vlivem recese zpracovatelé mléka snížili výkupní cenu syrového mléka na úroveň 6 Kč/l.<sup>6</sup> Tato nízká cena nepokryla ani náklady na výrobu mléka.

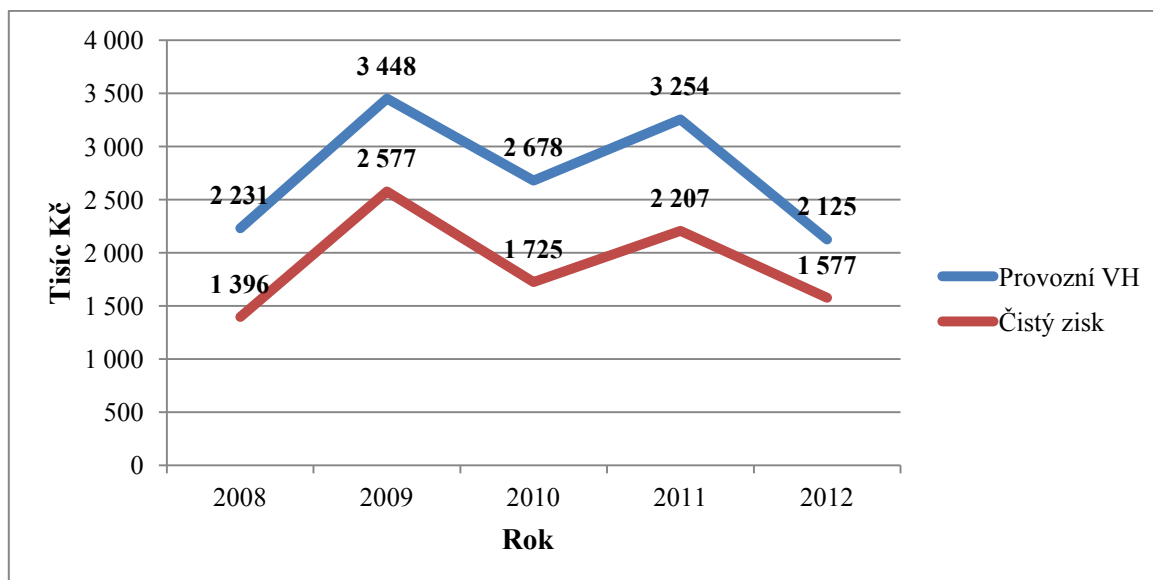
Jak už bylo uvedeno výše společnost Agrofyto by bez dotací nebyla schopna samostatného fungování. Pokud bychom brali v úvahu, že by společnost byla odkázána jen sama na sebe, byla by velmi ztrátová. Tuto skutečnost lze vidět i z grafu. Náklady společnosti vysoce

---

<sup>6</sup> MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. *MZe: Produkce kravského mléka v ekologickém zemědělství*. [www.eagri.cz](http://eagri.cz) [online]. © 2009 – 2013 [cit. 2010-11-18]. Dostupné z: [http://eagri.cz/public/web/file/87404/Produkce\\_mleka\\_v\\_EZ\\_final.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/87404/Produkce_mleka_v_EZ_final.pdf)

převyšují její tržby. V této situaci by společnost čelila nejméně 10 milionům ztráty ročně. Dotace tvoří 50 % celkových výnosů a jen díky nim společnost dosahuje kladného zisku.

Graf 3.2 Vývoj provozního VH a čistého zisku za léta 2008 - 2012



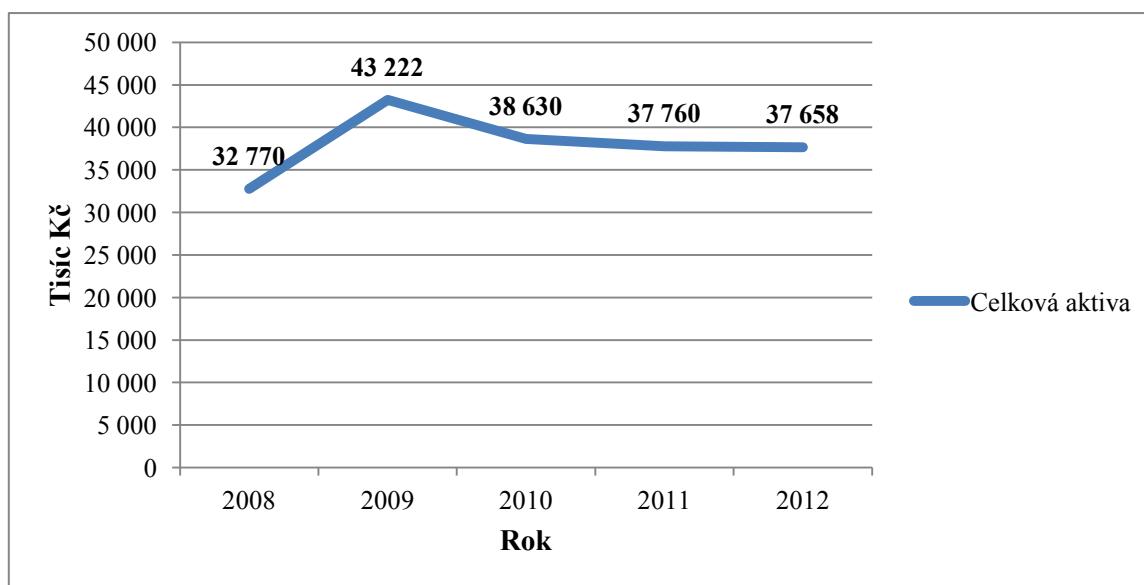
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3.2 zobrazuje vývoj provozního výsledku hospodaření a čistého zisku. Oba tyto ukazatele vykazují proměnlivý charakter. Provozní výsledek hospodaření se vyznačuje spíše klesajícím trendem, což pro společnost Agrofyto není příliš příznivá situace. Z grafu lze vidět, že v letech 2009 a 2011 společnost dosahovala poměrně vysokého provozního výsledku hospodaření v porovnání s ostatními lety. To je především způsobeno nízkými provozními náklady. Jednou z výrazných položek těchto nákladů je spotřeba nakoupených krmiv a steliv. V obou těchto letech bylo příznivé počasí, proto byla společnost schopna si sama vypěstovat většinu potřebného krmiva v BIO kvalitě a nemusela ho draho nakupovat. V roce 2011 společnost výrazně ušetřila na energii, a to především zprovozněním starých studní. I nadále se společnost Agrofyto snaží snižovat náklady, ale ekologické zemědělství a zemědělství vůbec některé faktory ovlivnit nemůže, tím zásadním je počasí. Ekologické zemědělství na rozdíl od toho klasického klade vysoké požadavky na kvalitu vypěstovaných a nakupovaných krmiv pro dobytek, které musí být v kvalitě BIO. Některé plodiny se v místních podmínkách vypěstovat nedaří nebo si je společnost sama ani vypěstovat nemůže, a to především z důvodu nařízení o hospodaření s půdou od Státního zemědělského intervenčního fondu, který určuje,

zda se v daných podmínkách smí dané plodina pěstovat či nikoliv. Společnost tedy musí některé plodiny nakupovat za výrazně vyšší cenu.

Z grafu 3.2 lze vypožorovat, že vývoj čistého zisku ve sledovaných letech má kolísavý charakter. Nejvyšších hodnot dosahuje tento ukazatel ve dvou zmiňovaných letech 2009 a 2011. Celkově nejvyšší čistý zisk společnost dosahovala v roce 2009 i přes to, že tento rok pro ni nebyl nejpříznivější. V tu dobu měla společnost úvěr ve výši devíti milionů. Jen díky vysokým investičním dotacím z programu rozvoje venkova snížila část úvěru a celkově dosahovala kladného zisku. V roce 2011 byl čistý zisk ovlivněn také dotacemi, jako v každém roce, ale mimo to se společnosti podařilo o polovinu snížit finanční náklady oproti roku 2010. Tato skutečnost byla zapříčiněna splacením úvěru na auto, traktor a kravín. Tím tedy společnosti odpadlo placení úroků.

Graf 3.3 Vývoj celkových aktiv za léta 2008 - 2009



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 3.3 je zřejmé, že vývoj celkových aktiv nemá stabilní charakter. Od roku 2008 do roku 2009 došlo k výraznému zvýšení celkových aktiv společnosti, meziročně se jejich hodnota navýšila o 10 452 tisíc. Důvodem byly rozsáhlé investice do výstavby a rekonstrukce budov. V následujících letech došlo k postupnému poklesu celkových aktiv společnosti.

### ***Poměrové ukazatele***

Tyto ukazatele dávají do poměru různé položky účetních výkazů a díky nim podnik získá rychlou představu o své finanční situaci. Pro podnik Agrofyto byly použity ukazatele zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity. Ty jsou následně podrobně rozebrány.

### **Ukazatele zadluženosti**

Ukazatele zadluženosti podávají informace o tom, v jakém rozsahu podnik používá k financování dluh (Sedláček, 2011). V tabulce 3.2 jsou uvedeny hodnoty ukazatelů celkové zadluženosti, koeficientu samofinancování a úrokového krytí za léta 2008 – 2012. Jejich podrobné výpočty jsou uvedeny v příloze č. 3.

Tab. 3.2: Ukazatele zadluženosti za léta 2008 – 2012

<b>Ukazatel</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Celková zadluženost (v %)	37,38	46,70	35,49	25,03	24,39
Koeficient samofinancování (v %)	60,42	51,77	62,40	69,81	74,19
Úrokové krytí	4,41	7,73	5,34	13,49	9,57

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti Agrofyto, spol. s r. o.

### ***Celková zadluženost***

Celková zadluženost dává do poměru cizí kapitál vzhledem k vlastním celkovým aktivům. Hodnota ukazatele celkové zadluženosti by měla být co nejnižší. Nejvyšší hodnota tohoto ukazatele byla v roce 2009, kdy společnost měla úvěr ve výši 9 milionů, který byl použit na investice do budov, strojů a zařízení. V dalších letech se celková zadluženost společnosti snižuje a v roce 2012 dosáhla nejnižší úrovně, což je dobrou informací pro věřitele podniku. V roce 2011 byla celková zadluženost 25,03 %, kdy došlo ve srovnání s rokem 2010 k meziročnímu poklesu o 10 %. To bylo způsobeno splacením úvěru na budovy a stroje.

### ***Koeficient samofinancování***

Koeficient samofinancování je doplňkovým ukazatelem celkové zadluženosti a součet těchto dvou ukazatelů má být 1. Tuto podmínku společnost Agrofyto splňuje. Tento ukazatel dává do poměru vlastní kapitál a celková aktiva. Z tabulky je zřejmé, že společnost k financování svého provozu využívá především vlastní kapitál. Výjimku tvoří rok 2009, kdy si společnost

vzala úvěr na financování investic do budov, strojů a zařízení. To tedy způsobilo vyšší podíl cizího kapitálu oproti ostatním rokům.

#### *Úrokové krytí*

Ukazatel úrokového krytí dává do poměru zisk před úroky a daněmi k nákladovým úrokům. Tento ukazatel podává informace o tom, kolikrát zisk převyšuje placené úroky. Doporučená hodnota ukazatele je postačující, jsou-li 3x až 6x úroky pokryty ziskem. Toto je splněno ve všech sledovaných letech. Nejvyšší hodnota je zaznamenána v roce 2011, kdy se společnosti oproti roku 2010 úroky snížily o polovinu. V tomto roce došlo ke splacení úvěru na budovy a stroje, čímž došlo k poklesu placených úroků.

#### **Ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity mají podat odpověď na otázku, zda firma bude schopna vyrovnat své dluhy, když nastane jejich doba splatnosti (Synek, 2011). V tabulce 3.3 jsou uvedeny hodnoty ukazatelů okamžité, pohotové a běžné likvidity za léta 2008 – 2012. Jednotlivé výpočty jsou uvedeny v příloze č. 3.

Tab. 3.3 Ukazatele likvidity za léta 2008 – 2012

<b>Ukazatel</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Běžná likvidita	2,8919	1,7645	1,4027	1,1746	0,6915
Pohotová likvidita	1,5416	1,0812	0,6965	0,5474	0,2456
Okamžitá likvidita	0,6116	0,5651	0,2311	0,0758	0,0986

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti Agrofyto, spol. s r. o.

#### *Běžná likvidita*

Ukazatel běžné likvidity vyjadřuje, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky. Doporučená hodnota se pohybuje v intervalu 1,5 – 2,5. Neměla by nikdy klesnout pod hodnotu 1. Dosahuje-li likvidita hodnot menších než 1,5 znamená to potenciální problémy se splatností závazků. Hodnoty větší než 2,5 ukazují na neproduktivní využití vložených prostředků.

Hodnoty běžné likvidity vykazují ve sledovaném období klesající charakter. V roce 2008 hodnota běžné likvidity překročila horní doporučenou hranici. To svědčí o tom, že společnost neefektivně využívala své vložené prostředky. Rok 2009 byl jediný ze sledovaných let, ve kterém bylo splněno optimum ukazatele běžné likvidity. V letech 2010 až 2012 se hodnoty běžné likvidity pohybují pod dolní hranicí. V roce 2012 klesla hodnota běžné likvidity až pod úroveň 1. To svědčí o tom, že podnik není schopen z oběžných aktiv uhradit krátkodobé závazky. Pro financování musí použít dlouhodobé zdroje.

#### *Pohotová likvidita*

Ukazatel pohotové likvidity odstraňuje z běžných aktiv zásoby. Jeho doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 1 – 1,5. Hodnoty pohotové likvidity opět vykazují klesající charakter. V roce 2008 hodnota této likvidity překračuje nepatrně horní doporučenou hranici. Nicméně je to ještě v rámci optima. V roce 2009 je hodnota ukazatele ve stanoveném rozmezí, nicméně je těsně nad spodní hranicí intervalu, tím se blíží optimální hodnotě 1. Pro společnost to znamená, že je schopna dostát svým závazkům aniž by musela prodat své zásoby. Od roku 2010 se hodnoty pohybují pod spodní hranicí 1. Znamená to, že společnost, aby byla schopna vyrovnat všechny své závazky, musí prodat své zásoby.

#### *Okamžitá likvidita*

Okamžitá likvidita vyjadřuje schopnost podniku okamžitě uhradit své krátkodobé závazky. Doporučená hodnota tohoto ukazatele se pohybuje v intervalu 0,2 – 0,5. V letech 2008 a 2009 jsou hodnoty okamžité likvidity nad horní hranicí intervalu. Z toho vyplývá, že společnost nevyužívá efektivně své peněžní prostředky. Rok 2010 byl jediný, který splnil doporučené rozmezí. V letech 2011 a 2012 se dostala hluboko pod hodnotu 0,2. Z toho vyplývá, že společnost nedisponuje dostatečným množstvím peněžních prostředků, což ukazuje na budoucí problémy se splácením závazků společnosti.

#### **Ukazatele rentability**

Rentabilita vyjadřuje schopnost podniku vytvářet nové zdroje z investovaného kapitálu (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013). V tabulce 3.4 jsou uvedeny vypočítané hodnoty rentability celkového kapitálu, vlastního kapitálu, rentability tržeb a rentability dlouhodobých zdrojů za léta 2008 – 2012. Podrobné výpočty jsou uvedeny v příloze č. 3.



Tab. 3.4: Ukazatele rentability za léta 2008 – 2012

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
ROA (v %)	6,74	7,78	6,86	7,97	5,79
ROE (v %)	7,05	11,52	7,16	8,37	5,64
ROS (v %)	14,03	30,44	19,50	24,14	17,38
ROCE (v %)	9,58	13,48	9,21	9,22	6,46

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti Agrofito, spol. s r. o.

#### *Rentabilita celkového kapitálu*

Rentabilita celkového kapitálu (ROA) nebo také rentabilita aktiv ukazuje, do jaké míry se společnosti daří z dostupných aktiv generovat zisk. Žádoucí je, aby rentabilita byla co nejvyšší. Vývoj rentability ve sledovaném období vykazuje poměrně stabilní charakter, nejsou zaznamenány žádné výrazné změny. Nejvyšší hodnota je dosažena v roce 2011, kdy zisk společnosti byl poměrně vysoký. Naopak v roce 2012 byla hodnota nejnižší, v tomto roce byl poměrně nízký zisk. Nízká hodnota v roce 2012 svědčí o tom, že společnost nevyužívala efektivně svá aktiva.

#### *Rentabilita vlastního kapitálu*

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) podává informace vlastníkům o tom, zda jejich kapitál přináší dostatečný zisk. Tento ukazatel je velmi závislý na výši dosahovaného zisku. Nejvyšší hodnota ukazatele je dosažena v roce 2009. Nicméně od tohoto roku je zaznamenán spíše klesající charakter, což není velmi příznivé. Žádoucí je, aby tento ukazatel vykazoval růst. Vysoká hodnota roku 2009 je způsobena nejvyšším čistým ziskem ze všech pěti sledovaných období.

#### *Rentabilita tržeb*

Rentabilita tržeb (ROS) dává do poměru čistý zisk a tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Vyjadřuje, kolik korun zisku připadne na jednu korunu tržeb. Tento ukazatel je také závislý na výši dosahovaného zisku. Nejvyšší hodnota ukazatele je v roce 2009 ve výši 30,44 %, což je vyvoláno nejvyšším čistým ziskem ze všech sledovaných období. Naopak nejnižší hodnota je v roce 2008 ve výši 14,03 %, kdy byl čistý zisk nejnižší. Meziroční nárůst rentability z roku 2008 na 2009 byl 16,41 %, což je tedy více než o polovinu.

### *Rentabilita dlouhodobých zdrojů*

Rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE) dává do poměru celkové výnosy všech investorů k dlouhodobým finančním prostředkům, které má podnik k dispozici. V roce 2009 je tento ukazatel nejvyšší, protože byl dosažen nejvyšší čistý zisk ze všech sledovaných období. Od tohoto roku je pak zaznamenám spíše klesající charakter ukazatele.

Z tabulky 3.4 lze vyčíst, že výsledky rentabilit dosahují kladných hodnot. Hlavní příčinou této skutečnosti je výše čistého zisku, která je ovlivněna výnosy ve formě dotací. Ty tvoří 50 % celkových výnosů. Bez dotací by společnost nedosahovala kladného čistého zisku a tedy ani hodnoty ukazatelů rentabilit by nenabývaly kladných hodnot.

### **Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity podávají informace o tom, jak podnik efektivně hospodaří se svými aktivy. (Synek, 2011) V tabulce 3.5 jsou uvedeny hodnoty jednotlivých ukazatelů aktivity za léta 2008 – 2012. Podrobné výpočty jsou uvedeny v příloze č. 3.

Tab. 3.5: Ukazatele aktivity za léta 2008 – 2012

<b>Ukazatel</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Obrat celkových aktiv (počet obrátek)	0,30	0,20	0,23	0,24	0,24
Obrat zásob (počet obrátek)	4,00	3,20	3,00	3,16	3,09
Doba obratu aktiv (počet dnů)	1 202	1 864	1 594	1 508	1 514
Doba obratu zásob (počet dnů)	91	114	122	116	118
Doba obratu pohledávek (počet dnů)	63	86	80	87	39
Doba obratu závazků (počet dnů)	68	167	172	184	265

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti Agrofyto, spol. s r. o.

### *Obrat celkových aktiv*

Ukazatel obratu celkových aktiv informuje o tom, kolikrát se aktiva obrátí za daný časový interval, nejčastěji rok. Je žádoucí, aby ukazatel nabýval co nejvyšších hodnot. Zároveň by se měla minimální hodnota pohybovat na úrovni 1. Tento ukazatel je ve všech letech velmi nízký a jeho hodnoty se pohybují hluboko pod úrovní 1. To znamená, že se celková aktiva ve společnosti za rok neobrátní ani jednou. Hlavním důvodem je, že ve společnosti vysoce

převládají stálá aktiva. Ty se na celkových aktivech podílí více než osmdesáti procenty. Další příčinou této situace jsou nízké tržby společnosti.

#### *Obrat zásob*

Obrat zásob udává, kolikrát za rok je podnik schopen přeměnit zásoby na tržby. Tento ukazatel by měl být co nejvyšší, neboť to vede k dosahování vyšších tržeb. V roce 2008 je tento ukazatel nejvyšší, znamená to, že se zásoby během roku přeměnily v tržby čtyřikrát. V následujících letech již ukazatel klesal. Je nutné dodat, že na ukazatel obratu zásob není v oblasti zemědělství kladen velký důraz. Zásoby z velké části tvoří krmiva a steliva pro dobytek, ty musí být skladem celoročně.

#### *Doba obratu aktiv*

Doba obratu aktiv udává počet dnů, během kterých dojde k obratu aktiv v tržbách. Je nezbytné, aby ukazatel doby obratu aktiv vykazoval klesající charakter. Doba obratu ve sledovaném období vykazuje poměrně vysokých hodnot, což není příznivá skutečnost pro společnost. V roce 2008 je doba obratu aktiv nejnižší, ale i přesto trval obrat aktiv v tržby 3 roky, což je velmi dlouhé období. Naopak v roce 2009 je doba obratu aktiv nejvyšší. Obrat aktiv na tržby trval 5 let. Důvodem je vysoký nárůst aktiv, který je způsoben nákupem zemědělských strojů a výstavbou budov. Zároveň v tomto roce společnost dosahovala nejnižších tržeb, což bylo zapříčiněno dopadem recese. V dalších letech tento ukazatel nepatrně klesl. Důvodem tak dlouhé doby obratu aktiv ve všech sledovaných letech je vysoký podíl stálých aktiv na celkových. Oběžná aktiva, která se v tržby promění nejrychleji, se na celkových aktivech podílí minimálně. To způsobuje tak dlouhou dobu obratu celkových aktiv.

#### *Doba obratu zásob*

Doba obratu zásob podává informace o tom, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Jinak řečeno, jak dlouho jsou zásoby na skladě a vážou tak na sebe peněžní prostředky. I přesto, že je žádoucí, aby tento ukazatel byl co nejnižší, v oblasti zemědělství tomu tak není, jak již bylo uvedeno výše. Zásoby společnosti tvoří především vlastní krmiva a steliva ve formě sena, senáže, obilovin a slámy a nakupovaného krmiva ve formě kukuřice. Zásoby zmíněných krmiv a steliv se tvoří na rok dopředu. Dále nakupují krmiva dle potřeby, a to především z důvodu krátké doby trvanlivosti, jedná se např. o minerální lizy, sojové pokrutiny a další. Proto je ve všech sledovaných letech doba obratu zásob poměrně vysoká.

### *Doba obratu pohledávek*

Doba obratu pohledávek udává, za jak dlouho jsou v průměru uhrazeny pohledávky. Je nezbytné, aby doba obratu pohledávek byla co nejkratší. Nejvyšší doba obratu je zachycena v roce 2011, je způsobeno zvyšující se dobou splatnosti faktur. Společnost Agrofyto má tři hlavní odběratele, kterými jsou mlékárna ve Valašském Meziříčí, Jatky Valčík a Rožnovská travní semena. Všichni tři odběratelé společnosti Agrofyto jsou jejími dlouholetými smluvními partnery. Doba splatnosti faktur u mlékárny ve Valašském Meziříčí a Jatky Valčík se pohybuje do 30 dní. Mlékárna ve Valašském Meziříčí platí faktury nadvakrát a to v první části platí jen 30 % dané ceny a v druhé části zbytek. Nejdelší doba splatnosti faktur je u společnosti Rožnovská travní semena, jejich doba splatnosti faktur je 60 dní. Společnost Rožnovská travní semena má se společností Agrofyto uzavřenou dohodu o vzájemném zápočtu pohledávek a závazků. Společnost Agrofyto od této společnosti odebírá travní osivo (luční směs, pastevní směs, jetel) a množí tyto traviny, které následně společnost Rožnovská travní semena odebírá zpět. Nejkratší doba obratu pohledávek je v roce 2012. Tato skutečnost je ovlivněna opět společností Rožnovská travní semena, která v tomto roce společnosti Agrofyto splatila faktury v kratší době.

### *Doba obratu závazků*

Doba obratu závazků vyjadřuje, jak rychle je podnik schopen splatit své závazky. Ve sledovaných letech vykazuje doba obratu závazků rostoucí charakter. Od roku 2009 se společnost potýkala s finančními problémy. Mezi prioritní výdaje patřilo splácení tří úvěrů, závazků vůči správě sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovně, což mělo za následek oddalování placení faktur a mezd zaměstnancům. Shovívaví partneři umožnili společnosti Agrofyto splácet faktury na více částí, díky čemuž společnost překonala toto složité období. Největším dodavatelem je společnost Navoz a. s., která společnosti Agrofyto dodává pohonné hmoty. Doba splatnosti faktur u tohoto dodavatele je tři týdny až měsíc. Jelikož společnost Agrofyto nakupuje pohonné hmoty ve velkém množství, musí samozřejmě zaplatit i poměrně vysokou finanční částku. Jen díky dobrým partnerským vztahům s tímto dodavatelem může společnost Agrofyto platit faktury na více částí. Dalšími významnými dodavateli jsou společnost Prodej – BIO s. r. o., ti dodávají společnosti Agrofyto BIO kukuřici a Genoservis a.s., kteří poskytují služby ve formě inseminace skotu a kontroly užitkovosti. I těmto dvěma dodavatelům platí společnost faktury na více částí.

## Strategické cíle a měřítko finanční perspektivy

Před stanovením jednotlivých strategických cílů je vhodné určit obecný cíl, kterého by společnost chtěla dosáhnout. Obecným cílem finanční perspektivy je zvyšovat finanční výkonnost podniku. K naplnění tohoto cíle si společnost zvolila šest strategických cílů, a to zvýšení zisku, růst tržeb, snížení celkových nákladů, snížení celkové zadluženosti, zvýšení okamžité likvidity a zkrácení doby obratu závazků. Každý strategický cíl má i své měřítko, pomocí něhož je vyhodnocováno, zda společnost dosahuje daných cílů. Strategické cíle a měřítko finanční perspektivy jsou znázorněny v tabulce 3.6.

Příloha č. 4 znázorňuje strategickou mapu příčin a následků mezi strategickými cíly jednotlivých perspektiv BSC.

Tabulka 3.7 zobrazuje jednotlivé záměry k dosažení strategických cílů a konkrétní hodnoty společnosti ve sledovaných letech. Následně bude popsáno, zda společnost Agrofito v letech 2008 až 2012 strategických cílů dosáhla nebo ne.

Tab. 3.6: Strategické cíle a měřítko finanční perspektivy

Obecný cíl	Strategické cíle	Měřítko
Zvyšovat finanční výkonnost firmy	Zvýšení zisku	Výše čistého zisku
	Růst tržeb	Výše tržeb
	Snížení celkových nákladů	Výše celkových nákladů
	Snížení celkové zadluženosti	Celková zadluženost
	Zvýšení okamžité likvidity	Okamžitá likvidita
	Zkrácení doby obratu závazků	Doba obratu závazků

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 3.7: Konkrétní hodnoty společnosti za roky 2008 - 2012 a požadované záměry

Měřítko	Záměr	2008	2009	2010	2011	2012
Výše čistého zisku (v tis. Kč)	Růst zisku	1 396	2 577	1 725	2 207	1 577
Výše tržeb (v tis. Kč)	Rostoucí charakter tržeb	9 953	8 465	8 848	9 141	9 076
Výše celkových nákladů (v tis. Kč)	Klesající charakter celkových nákladů	22 205	19 032	21 079	19 901	22 490
Celková zadluženost (v %)	Udržet si míru zadluženosti do 30 %	37,38	46,70	35,49	25,03	24,39
Okamžitá likvidita	Docílit minimální hodnoty okamžité likvidity, to je 0,2	0,6116	0,5651	0,2311	0,0758	0,0986
Doba obratu závazků (ve dnech)	Usilovat o dlouhodobé snižování doby obratu závazků	68	167	172	184	265

Zdroj: Vlastní zpracování

Prvním strategickým cílem finanční perspektivy je zvýšení zisku, měřítkem je výše čistého zisku a záměrem je růst zisku. Tento strategický cíl není splněn. Vývoj zisku má nepravidelný charakter. Zvýšení zisku je střídáno snížením. V letech 2009 a 2011 byl zisk výrazně vysoký oproti ostatním rokům.

Druhým strategickým cílem je růst tržeb, měřítkem je výše tržeb a záměrem je rostoucí charakter tržeb. Tento strategický cíl není splněn. Vývoj tržeb vykazuje poměrně vyrovnaný charakter. Jen v letech 2009 a 2010 tržby společnosti vykazují pokles, který byl zapříčiněn probíhající recesí. Jelikož společnost nemůže ovlivnit tržby z produkce mléka z důvodu systému mléčných kvót (viz následující kapitola), chce se do budoucna zaměřit na zvyšování tržeb z prodeje hovězího masa.

Třetím strategickým cílem je snížení celkových nákladů, měřítkem je výše celkových nákladů a záměrem je klesající charakter celkových nákladů. Tento strategický cíl není naplněn. V letech 2009 a 2011 jsou sice náklady relativně nízké v porovnání s ostatními lety, ale celkově nevykazují klesající charakter. Tato skutečnost je zapříčiněna charakterem podnikání, na které působí vnější vlivy. Tím zásadním je počasí, pokud je příznivé společnost ušetří na nákupu některých plodin, které jsou jinak velmi drahé.

Čtvrtým strategickým cílem je snížení celkové zadluženosti, měřítkem je celková zadluženost a záměr je udržet si míru zadluženosti do 30 %. Tohoto strategického cíle je dosaženo pouze v letech 2011 a 2012, v předchozích letech se hodnoty pohybují nad stanovenou hranicí. V roce 2009 je zadluženost společnosti téměř 50 %. V tomto roce společnost vynakládala velké investice do výstavby budov, ty financovala 9 miliónovým úvěrem.

Pátým strategickým cílem je zvýšení okamžité likvidity, měřítkem je okamžitá likvidita a záměrem je docílit minimální hodnoty okamžité likvidity, to je 0,2. V letech 2008 a 2009 jsou sice hodnoty okamžité likvidity vyšší než stanovená hranice 0,2, ale zároveň přesahují horní hranici 0,5, která je doporučena literaturou. Z toho vyplývá, že společnost nevyužívá efektivně své peněžní prostředky. Strategický cíl je splněn jen v roce 2010. V letech 2011 a 2012 není tento strategický cíl naplněn. Hodnoty okamžité likvidity v těchto letech se nacházejí hluboko pod doporučenou hranicí 0,2. To svědčí o tom, že společnost nedisponuje dostatečným množstvím peněžních prostředků a hrozí jí problémy se splácením svých závazků.

Posledním cílem této perspektivy je zkrácení doby obratu závazků, měřítkem je doba obratu závazků a záměrem je usilovat o dlouhodobé snižování doby obratu závazků. Tento strategický cíl není splněn. Doba obratu závazků vykazuje ve sledovaných letech rostoucí charakter. Společnost měla velké problémy se splácením svých závazků. Od roku 2009 se společnost potýkala s velkými finančními problémy, k nimž výrazně přispělo splácení tří úvěrů. Následkem čehož se oddalovalo placení faktur a mezd zaměstnancům. Společnost toto období překonala jen díky možnosti splácet faktury na více částí.

### **3.2.2 Zákaznická perspektiva**

Dalším krokem metody BSC je určení strategických cílů a měřítek pro zákaznickou perspektivu. Strategické cíle a měřítka této perspektivy jsou zaměřeny na zákazníky a trh. Mezi hlavní vstupní měřítka patří loajalita a spokojenost zákazníků, předpoklady jejich udržení, získávání nových zákazníků, ziskovost zákazníků a podíl na cílových trzích.

Podíl na trhu společnosti Agrofyto je zanedbatelný. To se ale do budoucna může změnit. Zásahu na tom má regionální ochranná známka s názvem Pravé Valašské. Tato známka označuje především zemědělské a potravinářské produkty, místní speciality a řemeslné

výrobky pocházející z regionu Valašska. Cílem fungování této známky je podpora místních řemeslníků, zemědělců a výrobců potravin, jejichž výrobky jsou vyrobené z místních surovin nebo se jedná o řemeslné výrobky, při jejichž výrobě je v převážné míře využita ruční práce a jsou spojené s místní kulturou a tradicemi. Díky této značce se zvyšuje povědomí o výrobcích a jejich producentech.<sup>7</sup> Společnost Agrofyto vlastní tuto ochrannou známku na hovězí maso. Díky této známce se společnost dostala do povědomí řady hotelů v regionu. A tím se nepatrně zvyšuje její podíl na trhu.

Společnost Agrofyto nevynakládá úsilí na získávání informací o trhu a zákaznících. Nerealizuje žádný průzkum trhu. Má-li společnost zájem se nadále rozrůstat, měla by vzít v úvahu realizaci průzkumu trhu, aby získala informace o potenciálních zákaznících a jejich požadavcích.

Zjišťování potřeb současných a budoucích zákazníků společnost realizuje osobním kontaktem. Společnost se zajímá o to, zda bylo maso v požadované kvalitě a bylo v pořádku. Respektuje připomínky svých zákazníků a snaží se jim maximálně vyhovět.

### ***Odběratel mléka***

Společnost Agrofyto má pouze jediného zákazníka na odběr mléka. Tím je Mlékárna Valašské Meziříčí s. r. o. Tato mlékárna je zaměřena nejen na produkci klasických mléčných výrobků, ale také na produkci BIO výrobků. Z BIO mléka jsou vyráběny BIO jogurty a BIO kysané nápoje. Je nezbytné podotknout, že v roce 2006 byla společnost Agrofyto právě jediným dodavatelem BIO mléka mlékárny ve Valašském Meziříčí.

Jak již bylo řečeno, společnost Agrofyto má pouze jediného odběratele mléka a tím je mlékárna ve Valašské Meziříčí. Obě dvě společnosti musí být zaregistrované u Státního zemědělského intervenčního fondu, a to z důvodu systému mléčných kvót. Tento systém byl zaveden v EU již v roce 1984 se záměrem omezení nadprodukce mléka, ustálení kolísavých nákupních cen, stabilizace trhu a garantování určité cenové stability mléka a mléčných výrobků. Česká republika začala uplatňovat systém mléčných kvót v roce 2001 a po vstupu do EU byla administrace mléčných kvót upravena pravidly Společné zemědělské politiky EU.

---

<sup>7</sup> PRAVÉ VALAŠSKÉ. *Základní informace*. [www.pravevalasske.cz](http://www.pravevalasske.cz) [online]. © 2013 [cit. 2014-02-20]. Dostupné z: <http://www.pravevalasske.cz/zakladni-informace>



Každému členskému státu EU jsou v rámci systému přiděleny vnitrostátní kvóty mléka pro dodávky a pro přímý prodej.<sup>8</sup>

Všichni odběratelé mléka musí být schválení a zaregistrováni Státním zemědělským intervenčním fondem. Tito odběratelé pak mohou nakupovat syrové kravské mléko od podniků, které mají zavedený systém mléčných kvót, a jsou tak držiteli individuální kvóty mléka. Pro odběr BIO mléka je zapotřebí splnit požadované podmínky doložené certifikací BIO stanovené Státním zemědělským intervenčním fondem. Mlékárna ve Valašském Meziříčí byla jednou z prvních mlékáren, která tuto podmínku splňovala. To byl hlavní důvod proč si společnost Agrofyto zvolila právě tuto mlékárnu za svého odběratele BIO mléka. Také společnost Agrofyto musí být držitelem individuální kvóty mléka a certifikátu osvědčující mléko kvality BIO.

Státní zemědělský intervenční fond stanoví množství mléka, které je společnost Agrofyto povinna dodávat. Nesplní-li společnost stanovené množství mléka, které může dodat, hrozí jí sankce v peněžité formě a ve vážnějších případech i odebráním individuální mléčné kvóty.

Společnost Agrofyto oslovila tuto mlékárnu především kvůli relativně blízké vzdálenosti, dobrým partnerským vztahům a jak již bylo zmíněno tato mlékárna byla jednou z prvních, která odebírala mléka v BIO kvalitě. Nadojené mléko nemusí překonávat velkou vzdálenost a nehrozí tak žádné riziko spojené s nejakostí mléka.

### ***Odběratelé masa***

V oblasti zpracování masa je hlavním odběratelem firma Jatky Valčík s. r. o. se sídlem ve Valašských Kloboukách. Na těchto jatkách dochází k porážce dobytka. Společnost Agrofyto má dvě možnosti. Buď jim prodává celé kusy dobytka a jatka pak nakládají s masem podle svého uvážení, nebo požádají tuto firmu jen o porážku dobytka a maso si nechávají zpracovat u firmy CARNEX spol. s r. o. se sídlem ve Francově Lhotě.

---

<sup>8</sup> STÁTNÍ ZEMĚDĚLSKÝ INTERVENČNÍ FOND. *SZIF: Příručka Mléčné kvóty*. [www.szif.cz](http://www.szif.cz) [online]. © 2000 - 2014 [cit. 2014-01-20]. Dostupné z: [http://www.szif.cz/irj/portal/anonymous/CmDocument?rid=%2Fapa\\_anon%2Fcs%2Fdokumenty\\_ke\\_s\\_tazeni%2Fkomodity%2Fzv%2F01%2F01%2F1394183783056.pdf](http://www.szif.cz/irj/portal/anonymous/CmDocument?rid=%2Fapa_anon%2Fcs%2Fdokumenty_ke_s_tazeni%2Fkomodity%2Fzv%2F01%2F01%2F1394183783056.pdf)

Pro rok 2014 společnost Agrofyto plánuje realizovat vlastní zpracování masa. V současné době probíhá výstavba vlastní bourárny masa, která je už ve finální fázi. Výstavbou vlastní bourárny masa již nemusí dodávat maso ke zpracování firmě Carnex. Což byl hlavní důvod pro toto rozhodnutí. V určitých částech roku byla společnost Carnex na tolik vytížena, že nebyla schopna zpracovat maso pro Agrofyto. Dalším důvodem této výstavby jsou nevyužité prostory společnosti.

Společnost mimo jiné prodává zpracované maso také dalším odběratelům, a to především konečným spotřebitelům.

### **Strategické cíle a měřítka zákaznické perspektivy**

Obečným cílem zákaznické perspektivy je získání nových zákazníků a udržení si stávajících zákazníků. Pro naplnění tohoto obecného cíle byly zvoleny tři strategické cíle, a to zvýšení počtu zákazníků, udržení stávajících zákazníků a zvýšení spokojenosti zákazníků. K jednotlivým strategickým cílům jsou přiřazena měřítka, ty slouží k vyhodnocení dosahovaných cílů. Strategické cíle a měřítka zákaznické perspektivy jsou uvedeny v tabulce 3.8.

V tabulce 3.9 jsou obsaženy konkrétní hodnoty podniku za roky 2008 až 2012 a požadovaný záměr, kterého chce společnost dosáhnout. V následující části bude uvedeno, zda společnost splnila požadované záměry a tím i strategické cíle či nikoliv.

Tab. 3.8: Strategické cíle a měřítka zákaznické perspektivy

<b>Obecný cíl</b>	<b>Strategické cíle</b>	<b>Měřítka</b>
Získat nové zákazníky a udržení stávajících zákazníků	Zvýšit počet zákazníků	Počet nových zákazníků
	Udržení stávajících zákazníků	Počet stálých zákazníků
	Zvýšit spokojenost zákazníků	Počet zakázek

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 3.9: Konkrétní hodnoty společnosti za roky 2008 – 2012 a požadované záměry

Měřítko	Záměr	2008	2009	2010	2011	2012
Počet nových zákazníků	Získat minimálně 20 nových zákazníků ročně	0	20	25	66	112
Počet stálých zákazníků	Počet stávajících zákazníků nesmí být nižší než v předchozím roce	2	2	22	47	111
Počet zakázek	Dlouhodobý růst zakázek	41	21	66	128	269

Zdroj: Vlastní zpracování

Prvním strategickým cílem společnosti je zvýšení počtu zákazníků, měřítkem je počet nových zákazníků a záměrem je získat minimálně 20 zákazníků za rok. V roce 2008 tento záměr splněn není. Společnost v této době měla pouze dva dlouhodobé zákazníky, a to mlékárnu ve Valašské Meziříčí a Jatky Valčík. V následujících letech počet nových zákazníků stoupal. V roce 2009 už se společnosti podařilo získat 20 nových zákazníků. V tomto roce společnost začala sama zpracovávat a prodávat maso. Tím získala nové zákazníky převážně zaměstnance a známé. V následujících letech počet nových zákazníků velmi rychle rostl, v roce 2012 společnost získala dokonce 112 nových zákazníků na odběr masa. Tento rychlý nárůst je způsoben zvýšením povědomí zákazníků o kvalitním a chutném mase. Proto většina nových zákazníků se stala i stálými.

Druhým strategickým cílem společnosti je udržení stávajících zákazníků, měřítkem je počet stálých zákazníků a záměrem je, že počet stávajících zákazníků nesmí být nižší než v předchozím roce. Tento cíl je splněn ve všech sledovaných letech. Důvodem je rostoucí povědomí o společnosti, která sází na kvalitu svých produktů. Tu dokáže řada zákazníků ocenit, a proto zůstávají věrni společnosti Agrofytu.

Posledním strategickým cílem zákaznické perspektivy je zvýšení spokojenosti zákazníků, měřítkem je počet zakázek a záměrem je dlouhodobý růst zakázek. Tento cíl je v průběhu sledovaných let naplněn. V roce 2008 měla společnost pouze dva zmiňované zákazníky, proto byl počet zakázek malý. V následujících letech se, ale jejich počet razantně zvýšil. Jedná se

především o zákazníky na odběr hovězího masa. To svědčí o vysoké spokojenosti zákazníků, kteří opakovaně realizují své nákupy ve společnosti Agrofyto.

### **3.2.3 Perspektiva interních procesů**

Tato perspektiva spočívá ve zjišťování kritických interních procesů. Ty jsou důležité pro dosažení stanovených cílů. Perspektiva interních procesů rozděluje podnikové procesy na inovační, provozní a poprodejní.

#### ***Inovační proces***

Inovační proces je kritický interní proces. Tento proces identifikuje potřeby současných i budoucích zákazníků a nové segmenty trhu.

Společnost Agrofyto se snaží přizpůsobovat změnám na trhu. Požadavky zákazníků jsou stále náročnější. Požadují vyšší kvalitu masa, která je zaručena dobou zrání masa. Čím je doba zrání masa delší, tím se zkracuje jeho doba přípravy a je křehčí a chutnější. To vede samozřejmě k vyšší ceně masa. Také kladou důraz na původ masa, který je bez problémů dohledatelný.

Společnost se požadavkům zákazníků snaží vyhovět, ale pouze do určité míry. Co se týká kvality masa, snaží se maximálně vyhovět svým zákazníkům. Nemohou se ale přizpůsobit ve velikosti balení masa. Maso je vakuově baleno po 10 kg. Balení obsahuje maso z různých částí dobytka. Výjimku tvoří část svíčková, kterou lze zakoupit samostatně, jelikož cena této části je velmi vysoká. Důvodem vytváření těchto balení je, aby byly využity všechny části dobytka.

Společnost chce vstoupit na nové segmenty trhu. Do budoucna plánuje dodávání hovězího masa do více školek a nově do škol. V současné době již dodávají maso také do hotelů, ale chtějí do budoucna ještě zvýšit počet zákazníků v této oblasti. Existují také rizikové skupiny, kam by společnost maso dodávat nechtěla. Příkladem jsou nemocnice, které mají velké problémy s placením svých závazků a pro společnost by představovaly velké riziko.

Společnost ve vlastním zájmu se snaží neustále inovovat své technologie a realizovat investice. Oblast ekologického zemědělství si to vyžaduje. Důvodem je šetrné zacházení

s produkty, usnadnění práce a zvýšení kvality. V současné době probíhá výstavba vlastní bouchárny masa. Důvodem tohoto rozhodnutí byly nevyužité prostory společnosti a zrušení mezičlánku zpracování masa v masokombinátu Carnex.

Společnost se také snaží inovovat své produkty. Do budoucna plánují výrobu přirozeně zrajícího salámu. Dále mají v plánu zpracovávat mleté maso z ořezů ve vakuovém balení. Prostřednictvím speciálního mlýnku dokážou oddělit maso od nepoživatelných částí a vyrobit tak kvalitní a čisté mleté maso. Účelem výroby mletého masa je snaha o co největší výtěžnost z kusu dobytka.

### ***Provozní proces***

Provozní proces vyjadřuje krátkodobou tvorbu hodnoty v podnicích. Objednávkou od zákazníka tento proces začíná a dodávkou výrobku nebo služby končí.

Provozní proces mléka je velmi jednoduchý. Společnost Agrofyto má s mlékárnou Valašské Meziříčí uzavřenou tříletou smlouvu na odběr mléka. Mlékárna si sama každý den mléko odebírá.

Provozní proces masa se skládá z několika kroků. Nejprve se shromáždí objednávky od zákazníků. Následuje výběr vhodných zvířat na porážku ve věku do dvou let a v požadované hmotnosti. Poté se dobytek dopraví na jatka, kde dochází k porážce zvířat. Poražené zvíře je 24 hodin v odvěšovně. Následně je maso umístěno do chladicích boxů, zde je uloženo 6 dní při teplotě 5 stupňů. Sedmý den dochází k rozčlenění jednotlivé svaloviny a k vakuování jednotlivých částí. Maso zůstává v chladicím boxu při teplotě 0 stupňů 5 dní. Posledním krokem je předání masa konečnému spotřebiteli.

### ***Poprodejní servis***

Společnost Agrofyto neposkytuje svým zákazníkům žádné poprodejní služby.

Do této oblasti patří i marketingové aktivity. Ty jsou realizovány především osobním kontaktem. Společnost Agrofyto soustřeďuje tyto aktivity na místní obyvatele ve formě dnů otevřených dveří, kde si každý návštěvník může prohlédnout celý areál ekofarmy a ochutnat produkty této společnosti.

### Strategické cíle a měřítko perspektivy interních procesů

Obečným cílem perspektivy interních procesů je neustálé zlepšování interních podnikových procesů. K dosažení tohoto cíle byly zvoleny tři strategické cíle, a to vstup na nové segmenty trhu, zvýšit marketingové aktivity a neustále realizovat investice do inovací a nových technologií. Ke každému strategickému cíli je přiřazeno měřítko, na základě kterého se vyhodnotí, zda společnost ve sledovaných letech naplnila strategické cíle či nikoliv. Strategické cíle a měřítko perspektivy interních procesů jsou znázorněny v tabulce 3.10.

Tabulka 3.11 obsahuje požadované záměry společnosti ke splnění strategických cílů a konkrétní hodnoty dosažené společností od roku 2008 do roku 2012.

Tab. 3.10: Strategické cíle a měřítko perspektivy interních procesů

Obečný cíl	Strategické cíle	Měřítko
Neustálé zlepšování interních podnikových procesů	Vstup na nové segmenty trhu	Počet nových segmentů trhu
	Zvýšit marketingové aktivity	Počet marketingových aktivit
	Neustále realizovat investice do inovací a nových technologií	Výše investic do inovací nových a technologií

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 3.11: Konkrétní hodnoty společnosti za roky 2008 – 2012 a požadované záměry

Měřítko	Záměr	2008	2009	2010	2011	2012
Počet nových segmentů trhu	Zvyšovat počet nových segmentů trhu	0	0	0	1	1
Počet marketingových aktivit	Minimálně 3 marketingové aktivity ročně	0	1	2	2	5
Výše investic do nových technologií (v tis. Kč)	Realizovat investice do inovací a nových technologií každý rok	0	1700	350	160	994

Zdroj: Vlastní zpracování

Prvním strategickým cílem je vstup na nové segmenty, měřítkem je počet nových segmentů trhu a záměrem je zvyšovat počet nových segmentů trhu. V letech 2008 až 2010 tento cíl není naplněn a společnost nevstoupila na žádný nový segment trhu. V roce 2011 společnost začala dodávat své maso do restaurací a hotelů. V dalším roce začala dodávat maso do školek.

Druhým strategickým cílem je zvýšit marketingové aktivity, měřítkem je počet marketingových aktivit a záměrem jsou minimálně 3 marketingové aktivity ročně. Od roku 2008 do roku 2011 tento záměr naplněn není. V roce 2008 společnost dokonce nepořádala žádné marketingové aktivity. Následující rok se, ale podařilo zajistit jednu marketingovou aktivitu. V roce 2009 bylo společnosti Agofyto od nadačního fondu Bartákova hrnce uděleno ocenění „Nejlepší ekozemědělec roku 2009“. Na počest tohoto ocenění společnost pořádala na ekofarmě den otevřených dveří. V letech 2010 a 2011 stanoveného záměru dosaženo nebylo, ale i přesto se společnost snažila zvyšovat své marketingové aktivity alespoň ve formě dnů otevřených dveří. Jediným rokem, kdy byl záměr a tím i strategický cíl naplněn byl rok 2012. V tomto roce společnost pořádala dva dny otevřených dveří na ekofarmě, dále se účastnila např. ovčáckých dnů, což je aktivita pořádána zlínským krajem, kde propagovala své produkty a dalších akcí podobného zaměření.

Posledním strategickým cílem této perspektivy je neustále realizovat investice do inovací a nových technologií, měřítkem je výše investic do inovací a nových technologií a záměrem je každý rok realizovat investice do inovací a nových technologií. Tento strategický cíl není splněn jen v roce 2008, kdy společnost neinvestovala žádné peněžní prostředky do inovací a nových technologií. V roce 2009 investovala 1700 tis. Kč do dojící technologie s názvem „rybinová dojírna“. Koncepce této dojírny se vyznačuje skupinovým nástupem a odchodem dojnic, čímž se výrazně usnadnila práce dojiček. Tato technologie také přispívá ke zvýšení kvality mléka. V roce 2010 společnost investovala 350 tis. Kč do rekuperace tepla, tato technologie spočívá ve využívání zbytkového tepla z nadojeného mléka na přehřátí vody, ta se dále používá na proplachy dojícího zařízení. V roce 2011 investovali 160 tis. Kč na využití vody, která původně sloužila k proplachu potrubí dojícího zařízení. Pro zamezení plýtvání vody, se tato voda shromažďuje v nádobách a následně se používá k odstranění hrubých nečistot v dojárně. V roce 2012 společnost investovala 994 tisíc. Kč do bourárny, která bude v letošním roce zprovozněna. Díky vlastní bourárně masa nemusí společnost Agofyto vozit maso ke zpracování do masokombinátu Carnex, čímž se zkrátí proces zpracování masa o jeden mezičlánek. Další výhodou vlastní bourárny masa je samotné dohlížení na kvalitu zpracování

masa, jak už bylo zmíněno výše, hovězí maso prochází procesem zrání, který vyžaduje velmi přísné podmínky.

### **3.2.4 Perspektiva učení se a růstu**

Tato perspektiva je posledním krokem metody BSC. Pomocí jejich cílů jsou dosahovány cíle ve třech předcházejících perspektivách. Dlouhodobé cíle jsou dosahovány jen díky investicím do lidí, systémů a procedur. Těmito investicemi jsou rekvalifikace zaměstnanců, školení, další vzdělávání, zlepšení informačních technologií a další.

Společnost Agrofyto pro své zaměstnance nerealizuje žádné školení. Zaměstnanci absolvují každoročně pouze povinné zákonné školení, které se týká bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, osvědčení profesní způsobilosti řidičů, strojní osvědčení a školení v oblasti sváření. Jelikož společnost Agrofyto zaměstnává pracovníky se vzděláním v oboru potřebném pro danou činnost, nemusí realizovat další školení pro jejich vzdělávání.

Společnost ovšem realizuje pro své zaměstnance různé aktivity. Jednou z nich je každoroční návštěva různých veletrhů a výstav zemědělské techniky, kde si zaměstnanci mohou prohlédnout nové stroje. Nevýhodou je, že si tyto stroje nemohou vyzkoušet, a neví tak, jak tyto stroje pracují. Kromě zemědělských strojů zaměstnanci navštěvují různé výstavy a veletrhy zemědělských produktů. Mezi navštěvované výstavy a veletrhy společnosti patří mezinárodní veletrh zemědělské techniky TECHAGRO Brno, mezinárodní zemědělská a potravinářská výstava Agrokomplex Nitra, zemědělská výstava Hanover, mezinárodní potravinářský veletrh Salima Brno a světový veletrh biopotravin Biofach Norimberk.

Další aktivitou jsou tzv. „polní dny“. Na těchto polních dnech jsou prezentovány veškeré produkty potřebné v zemědělství včetně zemědělské techniky. Zaměstnanci jsou vysíláni na tyto polní dny proto, že jsou zde prezentovány různé zemědělské techniky, stroje a zařízení. Pro zaměstnance je důležitá především ukázka jednotlivých zemědělských strojů při práci. Kromě toho se zde setkávají se zaměstnanci jiných zemědělských podniků. V rámci tohoto setkání si spolu vyměňují různé informace a zkušenosti týkající se zemědělství. Toto setkání probíhá neformálním způsobem. Všichni návštěvníci těchto polních dnů mají možnost kromě celkové prohlídky si produkty a techniku zakoupit. V případě zakoupení jakékoliv



zemědělské techniky, strojů či zařízení, je zájemcům poskytnut návod na obsluhu a následně proběhne zácvik.

Poslední činnost, kterou společnost realizuje pro své zaměstnance, se týká dojících zařízení. Zaměstnanci mají možnost navštívit jiné zemědělské podniky, které mají novější a náročnější technologie u dojících zařízení. Tam si dané zařízení mohou prohlédnout, vyzkoušet a zjistit, za jakých podmínek zařízení funguje. Na základě toho se podnik rozhodne, zda bude investovat do nového zařízení či nikoliv.

Zemědělství obecně nevyužívá příliš mnoho informačních systémů. Podniky v této oblasti jsou většinou omezeny na používání standardních účetních programů. Společnost Agrofito je na tom podobně. Do budoucna by se, ale mohla zaměřit na využívání CRM systému. Jedná se o systém pro řízení vztahů se zákazníky, který umožňuje shromažďovat, třídit a zpracovávat údaje o zákaznících. Tím společnost lépe porozumí zákazníkům a může identifikovat jejich konkrétní potřeby.

Společnost Agrofito poskytuje svým zaměstnancům také zaměstnanecké výhody, a to ve formě příspěvku na paušální tarif na mobil ve výši 300 Kč, stravenek, prodeje obilí a hovězího masa za sníženou cenu a zapůjčení zemědělských strojů pro vlastní potřebu za cenu režijních nákladů.

### **Strategické cíle a měřítka perspektivy učení se a růstu**

Obecným cílem perspektivy učení se a růstu je zvyšovat spokojenost a motivaci zaměstnanců. Tohoto obecného cíle chce společnost dosáhnout prostřednictvím tří strategických cílů, a to zvyšovat spokojenost zaměstnanců prostřednictvím zaměstnaneckých výhod, motivovat zaměstnance na základě mzdové diferenciaci a sledování nových trendů v zemědělství. Těmto strategickým cílům jsou přidělena měřítka, pomocí kterých budou zhodnoceny stanovené cíle. Strategické cíle perspektivy učení se a růstu a k nim přiřazená měřítka jsou uvedeny v tabulce 3.12.

Konkrétní hodnoty dosažené společností v letech 2008 až 2012 a záměry, kterých chce společnost v těchto sledovaných letech dosáhnout, jsou uvedeny v tabulce 3.13.

Tab. 3.12 Strategické cíle a měřítka perspektivy učení se a růstu

Obecný cíl	Strategické cíle	Měřítka
Zvyšovat spokojenost a motivaci zaměstnanců	Zvyšovat spokojenost zaměstnanců	Počet zaměstnaneckých výhod
	Motivace zaměstnanců na základě mzdové diferenciac	Výše mezd
	Sledování nových trendů v zemědělství	Počet navštěvovaných veletrhů a výstav

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 3.13 Konkrétní hodnoty společnosti za roky 2008 – 2012 a požadované záměry

Měřítka	Záměr	2008	2009	2010	2011	2012
Počet zaměstnaneckých výhod	Udržení a případné navýšení počtu zaměstnaneckých výhod	1	2	2	3	4
Výše mezd (v Kč)	Růst mezd u zaměstnanců s vyšším výkonem	14 320	14 923	15 230	16 480	16 871
Počet navštěvovaných veletrhů a výstav	Zvyšovat návštěvnost veletrhů a výstav	2	1	3	4	4

Zdroj: Vlastní zpracování

První strategický cíl perspektivy učení se a růstu je zvyšovat spokojenost zaměstnanců, měřítka je počet zaměstnaneckých výhod a záměr je udržení a případné navýšení počtu zaměstnaneckých výhod. Tento strategický cíl je ve všech sledovaných letech splněn. V roce 2008 společnost poskytovala pouze jednu zaměstnaneckou výhodu, která spočívala ve snížené ceně obilovin. V dalších letech počet zaměstnaneckých výhod nepatrně rostl. V roce 2009 společnost poskytovala svým zaměstnancům paušální tarif na mobil 300 Kč a stravenky. V roce 2011 k zaměstnaneckým výhodám přibyl nákup hovězího masa za sníženou cenu a v roce 2012 zapůjčení zemědělské techniky pro vlastní potřebu za cenu režijních nákladů.

Druhý strategický cíl je motivace zaměstnanců na základě mzdové diferenciac, měřítka je výše mezd a požadovaný záměr je dlouhodobý růst mezd u zaměstnanců podávající vyšší

výkony. Tento záměr je naplněn ve všech sledovaných letech. Zaměstnanci byli motivováni k vyšším výkonům, což vedlo ke zvýšení jejich mezd.

Poslední strategický cíl je sledování nových trendů v zemědělství, měřítko je počet navštěvovaných veletrhů a výstav a záměr je zvyšovat návštěvnost veletrhů a výstav. Jen v roce 2009 není tento záměr splněn. Zaměstnanci absolvovali pouze jediný veletrh. V následujících letech se ale počet navštěvovaných veletrhů a výstav zvyšuje. Díky tomu mohou zaměstnanci sledovat současné trendy v zemědělství, kdy nové poznatky mohou využívat i v praxi.

### **3.3 SWOT analýza**

Jak již bylo uvedeno v teoretické části SWOT analýza se zaměřuje na klíčové faktory, které působí na strategickou pozici podniku. Identifikuje tedy silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby dané společností. Výstupem komplexní SWOT analýzy je takové chování společnosti, které vede k maximalizaci silných stránek a příležitostí a minimalizaci slabých stránek a hrozeb.

V následující části je zobrazena SWOT analýza společnosti Agrofyto, ta je sestavena na základě konzultací s vedením podniku a metody Balanced Scorecard.

Příloha č. 5 obsahuje SWOT analýzu společnosti Agrofyto s bodovým ohodnocením jednotlivých položek této analýzy a přidělenými váhami. S pomocí vedení podniku bylo jednotlivým silným a slabým stránkám, příležitostem a hrozbám přiděleno bodové ohodnocení a následně váhy. Silné stránky a příležitosti byly hodnoceny kladnou stupnicí v rozmezí 1 až 5, kdy 1 znamenala nejnižší spokojenost a 5 nejvyšší spokojenost společnosti. Slabé stránky a hrozby byly naopak hodnoceny zápornou stupnicí od -1 do -5, kdy -1 znamenala nejnižší nespokojenost a -5 nejvyšší nespokojenost. Po bodovém hodnocení následovalo přidělení vah. Váhy vyjadřují důležitost jednotlivých položek skupin silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Součet vah každé skupiny musí být roven 1. Pro získání lepšího přehledu o postavení společnosti Agrofyto bylo nutné bodové hodnocení

vynásobit hodnotami vah. Výsledky součinu vah a bodového hodnocení jsou uvedeny v tabulce 3.14.

Tab. 3.14 SWOT analýza společnosti Agrofyto, spol. s r. o.

<b>SILNÉ STRÁNKY</b>	<b>Výsledek</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY</b>	<b>Výsledek</b>
Kvalitní produkty	1,2	Nízký podíl na trhu	-0,4
Spokojení zákazníci	0,68	Vysoké provozní náklady	-1,1
Tradice a zkušenosti	0,56	Úvěrové zatížení	-0,3
Zvládnuté ekologické hospodaření	0,85	Dlouhá doba obratu závazků	-0,4
Dlouholetí a kvalifikovaní zaměstnanci v dostatečném počtu	0,7	Problémy s likviditou	-0,4
Modernizace budov a zařízení	0,24	Část strojového parku je zastaralá	-0,4
		Pozemky v pronájmu	-0,56
		Nemožnost samotného stanovení ceny mléka	-0,7
<b>Celkem</b>	<b>4,23</b>	<b>Celkem</b>	<b>-4,26</b>
<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>	<b>Výsledek</b>	<b>HROZBY</b>	<b>Výsledek</b>
Získání nových zákazníků	0,9	Zhoršení platební morálky odběratelů	-1,6
Trend zdravý životní styl	1,2	Nízké bariéry vstupu do odvětví	-0,57
Investiční dotace	0,75	Kalamitní průběh klimatických podmínek	-1,55
Vlastní zpracování mléka	0,3	Zrušení mléčných kvót	-0,36
		Dovoz hovězího masa ze zahraničí	-0,27
<b>Celkem</b>	<b>3,15</b>	<b>Celkem</b>	<b>-4,35</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### **Silné stránky**

Do silných stránek byly zařazeny kvalitní produkty společnosti, jedná se o BIO maso a BIO mléko. Samotné označení BIO svědčí o jejich vysoké kvalitě, ale samozřejmě vždy je co zlepšovat. Jak lze vidět z tabulky 3.14 tato silná stránka dosáhla nejvyšší hodnoty, pro společnost je tedy velmi důležité udržet a samozřejmě i nadále zvyšovat kvalitu svých

produktů. Druhého nejvyššího ohodnocení dosáhla silná stránka zvládnuté ekologické hospodaření, díky němuž společnost získala certifikáty BIO na své produkty. Bez této silné stránky by se společnost Agrofyto nemohla označovat za ekofarmu. Mezi další významnou silnou stránku společnosti patří dlouholetí a kvalifikovaní zaměstnanci v dostatečném počtu. Společnost Agrofyto je jedna z mála, která zaměstnává všechny své pracovníky vyučené v oboru potřebném pro danou činnost. Tím jí tedy odpadají náklady na zaučení zaměstnanců. Další důležitou silnou stránkou společnosti jsou spokojení zákazníci. Rok od roku společnost získává stále více nových zákazníků na odběr BIO hovězího masa, kteří opakovaně nakupují od společnosti Agrofyto. To svědčí o spokojenosti zákazníků. Mezi poslední dvě silné stránky společnosti patří tradice a zkušenosti, modernizace budov a zařízení.

### **Slabé stránky**

Všechny slabé stránky společnosti dosáhly velmi špatné hodnocení. Nejhuře je na tom slabá stránka vysoké provozní náklady. I přesto, že se společnost neustále snaží o jejich snížení, moc se jí to nedaří. Druhou nejhuře ohodnocenou slabou stránkou je nemožnost samostatného stanovení ceny mléka. To je nevýhoda všech prvovýrobců, jejichž ceny jim diktují odběratelé. Společnost Agrofyto za tak nízkou výkupní cenou mléka nepokryje ani náklady na 1 l mléka. Další významnou slabou stránkou společnosti je, že většina pozemků je v pronájmu. Tím hrozí výpověď vlastníků z nájemního vztahu. Slabé stránky jako nízký podíl na trhu, dlouhá doba obratu závazků, problémy s likviditou a skutečnost, že část strojového parku je zastaralá získaly stejné hodnocení i váhy. Nejlépe ohodnocenou slabou stránkou je úvěrové zatížení. Společnost v předchozích letech byla zatížena mnoha úvěry, ale v současné době už má většinu úvěrů splacených.

### **Příležitosti**

Největší příležitostí pro společnost je současný trend propagující zdravý životní styl. V dnešní době si řada lidí zakládá na konzumaci kvalitních potravin. Hovězí maso samo o sobě je velmi zdravou potravinou a společnost Agrofyto si navíc zakládá na přidané hodnotě BIO. Další příležitost vidí v získání nových zákazníků, a to jen díky svým kvalitním potravinám. Příležitost ve formě investičních dotací je pro společnost velmi důležitá a v minulosti ji už využila. Mají možnost získat řadu dotací na výstavby a rekonstrukce budov potřebných pro hospodaření. Poslední příležitostí je vlastní zpracování mléka, tato příležitost není pro společnost Agrofyto příliš významná. V současné době veškeré vyprodukované mléko společnosti odebírá mlékárna ve Valašském Meziříčí. Pokud by se rozhodla využít této

příležitosti, musela by investovat nemalé prostředky do zařízení na zpracování mléka. Zatím tedy volí cestu dodávání mléka do mlékárny ve Valašském Meziříčí. Ale do budoucna by společnost chtěla této příležitosti využít.

### Hrozby

Za největší hrozbu společnosti je považováno zhoršení platební morálky odběratelů. Jelikož společnost dosahuje největších tržeb z produkce mléka, je její největší hrozbou zhoršení platební morálky mlékárny ve Valašském Meziříčí. Druhou velmi zásadní hrozbou je faktor počasí a s tím spojený kalamitní průběh klimatických podmínek. Mezi další hrozby společnosti patří nízké bariéry vstupu do odvětví, dovoz hovězího masa ze zahraničí a zrušení mléčných kvót.

Obr. 3.1 Matice SWOT analýzy

	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
PŘÍLEŽITOSTI	<p>Agresivní růstově orientovaná strategie</p> <p>4,23</p>	<p><u>Turnaround strategie</u></p> <p>3,15</p>
HROZBY	<p>Diverzifikační strategie</p> <p>-4,35</p>	<p>Obranná strategie</p> <p>-4,26</p>

-0,03  
 -1,2

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 3.1 zobrazuje matici SWOT se čtyřmi kvadranty možných strategií. V jednotlivých kvadrantech jsou uvedeny výsledné hodnoty silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb z tabulky 3.14. Výsledný kvadrant, a tím i vhodnou strategii, zjistíme odečtením silných stránek od slabých a příležitostí od hrozeb. Ve společnosti Agrofyto převažují spíše slabé stránky a hrozby z okolí. Společnost by se měla zaměřit na obrannou strategii, která spočívá v minimalizaci slabých stránek a rizik.

## 4 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ

Ve čtvrté kapitole jsou zhodnoceny výsledky zjištěné z předcházející části a navržena doporučení pro zlepšení současného stavu společnosti Agrofyto.

### 4.1 Zhodnocení výsledků

Tato kapitola je zaměřena na zhodnocení výsledků zjištěných metodou Balanced Scorecard a SWOT analýzy.

#### **Balanced Scorecard**

Pomocí metody BSC byl ve všech čtyřech perspektivách stanoven obecný cíl a jednotlivé strategické cíle k jeho dosažení. Každému ze strategických cílů bylo přiděleno měřítko a požadovaný záměr. Po posouzení konkrétních hodnot dosažených společností Agrofyto v letech 2008 až 2012 se stanovenými záměry strategických cílů byly zjištěny následující skutečnosti.

#### *Finanční perspektiva*

V oblasti finanční perspektivy bylo stanoveno šest strategických cílů a záměrů k jejich dosažení. Byly splněny pouze dva záměry strategických cílů. Jednalo se o strategický cíl snížení celkové zadluženosti, jehož záměrem je udržet si míru zadluženosti do 30 %. Tento záměr byl splněn jen v letech 2011 a 2012. V letech předcházejících se zadluženost společnosti pohybovala nad 30 % a v roce 2009 byla téměř 50 %. Druhý strategický cíl zvýšení okamžité likvidity a záměr docílit minimální hodnoty okamžité likvidity, to je 0,2, byl splněn jen v roce 2010. V letech 2008 a 2009 se hodnoty okamžité likvidity sice pohybovaly nad stanovenou úrovní 0,2, ale zároveň přesahovaly horní doporučenou hranici 0,5. V letech 2011 a 2012 se hodnoty tohoto ukazatele nacházely hluboko pod stanovenou hranicí 0,2, strategického cíle tedy naplněno nebylo. Strategické cíle, jako zvýšení zisku, růst tržeb, snížení celkových nákladů a zkrácení obratu závazků nejsou splněny ani v jednom ze sledovaných let.



### *Zákaznická perspektiva*

Zákaznická perspektiva zahrnuje tři strategické cíle a záměry. Jedná se o zvýšení počtu zákazníků, udržení stávajících zákazníků a zvýšení spokojenosti zákazníků. V roce 2008 nebyl splněn pouze první strategický cíl zvýšit počet zákazníků, jehož záměrem je získat minimálně 20 nových zákazníků ročně. V té době měla společnost Agrofyto pouze dva stálé zákazníky na odběr mléka a hovězího masa. V následujících letech je tento strategický cíl splněn. Společnost Agrofyto začala v roce 2009 zpracovávat maso v masokombinátu Carnex a samostatně ho prodávat. Od tohoto roku počet nových zákazníků razantně stoupal. Záměry strategických cílů udržení stávajících zákazníků a zvýšení spokojenosti zákazníků jsou splněny ve všech sledovaných letech.

### *Perspektiva interních procesů*

V perspektivě interních procesů byly stanoveny tři strategické cíle a záměry k jejich dosažení. Prvním z cílů je vstup na nové segmenty trhu a záměrem je zvyšovat počet nových segmentů trhu. V letech 2008 až 2010 tento cíl splněn není, společnost Agrofyto nevstoupila ani na jeden nový segment trhu. V letech 2011 a 2012 společnost vstoupila vždy na jeden nový segment trhu ročně. V roce 2011 začala dodávat maso do restaurací a hotelů a v roce 2012 do školek. Dalším ze strategických cílů této perspektivy je zvýšit marketingové aktivity se záměrem realizovat minimálně 3 marketingové aktivity ročně. Tento strategický cíl je splněn jen v roce 2012, kdy společnost pořádala 5 marketingových aktivit ve formě dnů otevřených dveří a propagováním svých výrobků na tzv. ovčáckých dnech a dalších podobných aktivitách. Posledním strategickým cílem je neustále realizovat investice do inovací a nových technologií a záměrem je každý rok realizovat investice do inovací a nových technologií. Tento strategický cíl není splněn jen v roce 2008, kdy společnost Agrofyto neinvestovala žádné peněžní prostředky do inovací a nových technologií. V dalších letech je tento cíl naplněn. Všechny realizované investice zvýšily efektivnost společnosti. Technologie rybinové dojírny přispěla ke zvýšení kvality mléka a k usnadnění práce dojiček. Rekuperace tepla vedla k úspoře energie. Další investice přispěla k šetření vody. Výstavba vlastní bourárny, která bude zprovozněna v letošním roce, povede ke zkrácení procesu zpracování masa o jeden mezičlánek. Společnost už nebude muset vozit maso ke zpracování do masokombinátu Carnex a zaměstnanci společnosti budou sami dohlížet na kvalitní zpracování masa.

### *Perspektiva učení se a růstu*

V oblasti perspektivy učení se a růstu byly stanoveny tři strategické cíle a požadované záměry k jejich dosažení. Prvním strategickým cílem je zvyšovat spokojenost zaměstnanců prostřednictvím zaměstnaneckých výhod se záměrem udržet a případně navýšit počet zaměstnaneckých výhod. Tento strategický cíl je naplněn ve všech sledovaných letech. Druhým strategickým cílem je motivace zaměstnanců na základě mzdové diferenciacce, záměrem je růst mezd u zaměstnanců s vyšším výkonem. Tohoto strategického cíle je dosaženo ve všech sledovaných letech, společnost Agrofyto má tedy motivované zaměstnance podávající vysoké výkony. Posledním strategickým cílem této perspektivy je sledování nových trendů se záměrem zvyšovat návštěvnost veletrhu a výstav. Kromě roku 2009, kdy zaměstnanci společnosti navštívily jen jeden veletrh, je tento strategický cíl naplněn.

### **SWOT analýza**

SWOT analýza byla sestavena na základě konzultací s vedením podniku a výsledků metody BSC. Ve společnosti Agrofyto převažují slabé stránky a hrozby. Pro společnost je to nejméně příznivá situace a měla by se zaměřit na obrannou strategii nebo také strategii „min – min“, která spočívá v minimalizaci slabých stránek a minimalizaci rizik. Přestože by se společnost měla prvotně zabývat slabými stránkami a riziky, je také důležité posilovat své silné stránky a využívat příležitosti z okolí.

### ***Silné stránky***

- *Kvalitní produkty* – tato silná stránka je pro společnost nejdůležitější. Staví na kvalitních produktech, jež dokládají certifikáty na BIO mléko a BIO hovězí maso. Společnost si tedy musí zakládat na udržení a neustálém zvyšování kvality svých produktů. Zákazníci v dnešní době kladou důraz na vysokou kvalitu nakupovaných potravin. Společnost díky těmto produktům získává každým rokem stále více nových zákazníků na odběr hovězího masa.
- *Zvládnuté ekologické hospodaření* – tato silná stránka získala od vedení podniku druhé nejvyšší hodnocení. Ekologické hospodaření je doloženo certifikáty BIO, bez nichž by se společnost nemohla označovat za ekofarmu. Hospodařit ekologicky vyžaduje dodržovat velmi přísná pravidla, kdy společnost několikrát ročně je podrobena kontrolám KEZ (Kontrola ekologického zemědělství) a ÚKZÚZ (Ústřední kontrolní a zkušební ústav zemědělský).

- *Dlouholetí a kvalifikovaní zaměstnanci v dostatečném počtu* – tato silná stránka je třetí nejdůležitější v pořadí. Pro každou společnost jsou základem kvalifikovaní zaměstnanci. Společnost Agrofyto se řadí mezi jednu z mála firem, která zaměstnává všechny své pracovníky vyučené v daném oboru. Nemusí tedy už vynakládat prostředky na jejich zaškolení.
- *Spokojení zákazníci* – jak už bylo uvedeno i ve zpracované metodě BSC, společnost Agrofyto každým rokem získává stále více nových zákazníků a také se neustále zvyšuje počet stávajících zákazníků, kteří opakovaně nakupují hovězí maso. To svědčí o vysoké spokojenosti zákazníků.
- *Tradice a zkušenosti* – společnost Agrofyto má dvacetiletou tradici a v roce 1999 požádala o registraci v ekologickém zemědělství. Má tedy dlouholeté zkušenosti v oblasti ekologického hospodaření.
- *Modernizace budov a zařízení* – od roku 1999, kdy společnost přecházela na ekologické zemědělství, musela investovat nemalé finanční prostředky do výstavby řady budov. Jednalo se např. o volné ustájení dojníc a výstavbu dojírny, přestavbu ostatních stájí na volné ustájení, které musely splňovat přísné normy ekologického zemědělství. Dále, jak je uvedeno ve zpracované metodě BSC, investovala peněžní prostředky do nové dojící technologie, rekuperaci tepla, využívání již použité vody a výstavby vlastní boudy masa.

### ***Slabé stránky***

- *Vysoké provozní náklady* – tato slabá stránka je pro společnost Agrofyto nejvíce závažná. Ekologické zemědělství a dodržování jeho přísných pravidel hospodaření přináší vysoké náklady. I přesto, že se společnost snaží snižovat náklady, především pěstováním vlastních krmiv a steliv v BIO kvalitě, které jsou jinak velmi drahé, a šetřením energie, tak celkové náklady jsou stále vysoké. Velký vliv na to má i faktor počasí. Pokud je úrodný rok, nemusí nakupovat drahá krmiva a steliva v kvalitě BIO. Zároveň se ale zvýší náklady na opravy zemědělských strojů a zařízení, spotřebu pohonných hmot. Tím, že zemědělské stroje stráví na lukách a polích více času, spotřebují více pohonných hmot a vyžadují větší údržbu. Otázka snižování nákladů

v oblasti zemědělství je velmi složitá, a proto nelze jednoznačně říci, jak snižovat náklady.

- *Nemožnost samotného stanovení ceny mléka* – jelikož společnost Agrofyto vystupuje v produkci mléka jako prvovýrobce, musí přijímat cenu od svého odběratele mlékárny ve Valašském Meziříčí. Ta vykupuje mléko za cenu 8,50 Kč/l. S touto cenou nepokryje společnost ani náklady na produkci mléka.
- *Pozemky v pronájmu* – většina pozemků, které společnost obhospodařuje je v pronájmu. Hrozba plyne z možné výpovědi vlastníků z nájemního vztahu, a to z důvodu zahájení vlastního hospodaření vlastníka, pronájem jinému nájemci, stavební zábory, technické stavby.
- *Nízký podíl na trhu* – jelikož společnost Agrofyto je malou ekologickou farmou, její podíl na trhu je zanedbatelný. To se do budoucna může změnit. Zásahu na tom má regionální ochranná známka s názvem Pravé Valašské, díky které se zvyšuje povědomí o produktech místních řemeslníků, zemědělců a výrobců potravin. Společnost Agrofyto vlastní tuto ochrannou známku na hovězí maso. Díky této známce se dostala do povědomí řady hotelů v regionu. Tím se nepatrně zvyšuje její podíl na trhu.
- *Dlouhá doba obratu závazků* – společnost Agrofyto má problémy se splácením svých závazků. Od roku 2009 se společnost potýkala s finančními problémy, kdy musela prioritně splácet vysoké úvěry, závazky vůči správě sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovně. To mělo za následek oddalování placení faktur a mezd zaměstnancům. Partneri umožnili společnosti splácet faktury na více částí, díky čemuž překonala toto složité období.
- *Problémy s likviditou* – jak už bylo uvedeno ve zpracované metodě BSC, společnost nedisponuje dostatečným množstvím peněžních prostředků. To souvisí s předchozí slabou stránkou, která pojednává o problémech společnosti se splácením svých závazků.

- *Část strojového parku je zastaralá* – společnost se sice snaží investovat do modernizace strojů, ale nedisponuje dostatečnými finančními prostředky, aby mohla investovat do vylepšení celého strojového parku.

### ***Příležitosti***

- *Trend zdravý životní styl* – v dnešní době si řada lidí potrpí na konzumaci kvalitních a zdravých potravin. Společnost Agrofyto nabízí svým zákazníkům kvalitní BIO hovězí maso, které prošlo procesem zrání. Vyzrálé hovězí maso je nejen vysoce kvalitní, ale i chutné a jeho příprava je jednodušší. Tím, že lidé stále více kladou důraz na zdravý životní styl, je příležitostí pro společnost získat díky tomuto trendu další nové zákazníky.
- *Získání nových zákazníků* – společnosti Agrofyto se od roku 2009 neustále zvyšuje počet zákazníků odebírajících hovězí maso. To je způsobeno vysokou kvalitou tohoto masa, jak už je zmíněno výše. Noví zákazníci pocházejí především z měst. Ti jsou ochotni zaplatit vyšší cenu za BIO hovězí maso, než místní obyvatelé. Příležitostí pro společnost Agrofyto je tedy získání nových zákazníků z měst. BIO hovězí maso získalo ochrannou regionální známku Pravé Valašské, díky které společnost začala dodávat maso do hotelů v regionu. Proto další příležitostí je získat nové zákazníky prostřednictvím této ochranné regionální známky.
- *Investiční dotace* – příležitost ve formě investičních dotací může společnost Agrofyto využít prostřednictvím dotací z fondů Evropské unie, ministerstva zemědělství a ministerstva životního prostředí.
- *Vlastní zpracování mléka* – tato příležitost není v současné době příliš významná. Jelikož společnost Agrofyto dodává veškeré své mléko do mlékárny ve Valašském Meziříčí, nemá žádné vlastní zařízení na jeho zpracování. Pořízení tohoto zařízení je velmi nákladné, a proto zatím společnost volí spíše cestu dodávat veškeré své mléko do zmíněné mlékárny. Do budoucna by mohla tuto příležitost využít.

## **Hrozby**

- *Zhoršení platební morálky odběratelů* – tato hrozba je pro společnost Agrofyto velmi zásadní. Největších tržeb společnost dosahuje z produkce mléka, které odebírá mlékárna ve Valašském Meziříčí. Pokud by se zhoršila platební morálka tohoto odběratele, mělo by to pro ni fatální dopad. Prozatím taková situace nehrozí. Obě společnosti jsou dlouholetými partnery a mlékárna se snaží platit své závazky včas.
- *Kalamitní průběh klimatických podmínek* – tato hrozba je pro společnost také velmi důležitá. Počasí má významný vliv na její činnost. V případě neúrody by společnost musela snížit stavy dobytka, což by vedlo ke snížení produkce a tím ke snížení tržeb.
- *Nízké bariéry vstupu do odvětví* – na jedné straně stát podporuje začínající zemědělce řadou dotací, což umožňuje snadný vstup do tohoto odvětví. Na druhé straně ale existují určité bariéry, jednou z nich je vlastnictví pozemků.
- *Zrušení mléčných kvót* – v roce 2015 by mělo dojít k zrušení mléčných kvót. Tato skutečnost je hrozbou v tom směru, že vyspělé státy Evropské unie začnou produkovat více mléka za levnější cenu. Důvodem je, že zemědělci v těchto státech EU dostávají dotace na jednotku produkce, nemusí odvádět daně z dotací (daň z příjmu), jak je tomu v České republice a v některých státech neplatí daň z pozemků. To vede k tomu, že zemědělci v těchto státech jsou schopni vyprodukovat mléko za poměrně nižší cenu, než je tomu u nás. Pokud by došlo ke změně legislativy v ČR a tím i narovnání hospodářských podmínek, mohlo by být zrušení mléčných kvót pro společnost Agrofyto příležitostí. Nebyli by omezeni v produkci mléka a tím by se jim zvýšily tržby.
- *Dovoz hovězího masa ze zahraničí* – tato hrozba je spojena se změnou tržního prostředí v rámci Evropské unie. Zemědělci ve většině zemí EU získávají dotace na jednotku produkce (např. 1 l mléka, 1 kg masa), což jim umožňuje prodávat své produkty za výrazně nižší cenu. V České republice nemají zemědělci na tyto dotace nárok. Hrozbou pro české zemědělce je, že neprodají své produkty na českém trhu, a to na úkor levnějších produktů ze zahraničí.

Výkonnost společnosti Agrofyto byla hodnocena pomocí metody Balanced Scorecard a analýzy SWOT. Na základě zjištěných výsledků nelze řadit tuto společnost mezi výkonné v odvětví. V oblasti finanční perspektivy nebyl splněn skoro žádný ze strategických cílů. Společnost má velké problémy se splácením svých závazků, s čím souvisí i nízká okamžitá likvidita. Náklady společnosti vysoce převyšují tržby a kladného čistého zisku společnost dosahuje jen díky dotacím, které tvoří 50 % výnosů. V zákaznické perspektivě jsou naopak splněny všechny strategické cíle, což svědčí o tom, že společnost má spokojené zákazníky, kteří opakovaně realizují nákupy. Strategické cíle v perspektivě interních procesů nejsou také všechny splněny. Společnost by se měla zaměřit na zvýšení marketingových aktivit, kdy tento strategický cíl byl splněn pouze v roce 2012. Tím, že společnost zvýší marketingové aktivity, dostane se do povědomí více potenciálních zákazníků a může získat i nové zákazníky. To vše povede k růstu tržeb a zvýšení zisku společnosti. V oblasti perspektivy učení se a růstu je většina strategických cílů splněna. Společnost má tedy spokojené a motivované zaměstnance.

Jelikož se společnost Agrofyto řadí k méně výkonným, je nutné zaměřit se na opatření vedoucí ke zlepšení stávajícího stavu.

## **4.2 Doporučení**

V této části budou navržena doporučení pro zlepšení výkonnosti společnosti Agrofyto.

Pro zlepšení současné situace společnosti Agrofyto je nutné stanovit konkrétní strategii. Společnost sice má stanovenou vizi a poslání, ale konkrétní strategie jí chybí. Strategie je nezbytnou podmínkou úspěšného rozvoje každého podniku, bez ohledu na jeho velikost. Přestože se společnost Agrofyto řadí mezi menší podniky, je pro ni důležité mít stanovenou strategii, neboť vyjadřuje dlouhodobý záměr, kam směřuje a čeho chce dosáhnout. Obecně lze označit strategii společnosti Agrofyto dle Portera za strategii diferenciaci. Od jiných zemědělských podniků se odlišuje ekologickým hospodařením. Ale pro budoucí zvýšení výkonnosti taková strategie nestačí.

Bylo by také vhodné zabývat se důkladněji hodnocením svých dodavatelů. Jelikož je společnost zaměřena na oblast ekologického zemědělství, je nezbytné také nakupovat

potřebné produkty v BIO kvalitě. Proto je nutné, aby nakupované produkty byly v požadované kvalitě, kterou všichni potenciální dodavatelé nemusí splňovat. Je tedy žádoucí důkladně se zaměřit na hodnocení dodavatelů z hlediska tří významných kritérií pro společnost, kterými jsou kvalita, cena, dodržení termínů. Hodnocení dodavatelů lze realizovat jednoduchou metodou ABC. Každé vybrané kritérium může získat maximálně 20 bodů, celkem je tedy možné udělit za všechna kritéria 60 bodů. Maximální počet bodů si ale společnost může stanovit sama. Na základě získaného počtu bodů jsou pak dodavatelé rozděleni do skupiny A, B, nebo C. Skupina A (50 – 60 bodů) zahrnuje dodavatele, u nichž je kvalita jednoznačně dodržena. Těmto dodavatelům by měla být věnována největší pozornost. V zájmu společnosti je udržet si kvalitní a spolehlivé dodavatele. Velmi důležité je prohlubovat vztahy mezi těmito partnery a platit jim předčasně. Skupina B (40 – 49 bodů) zahrnuje dodavatele, u nichž je kvalita na průměrné úrovni. Pro zachování certifikace BIO si společnost nemůže dovolit nakupovat produkty v průměrné kvalitě. Měla by tedy postupně hledat takové dodavatele, kteří budou schopni splnit požadovanou kvalitu. Skupina C zahrnuje dodavatele, u nichž kvalita nebyla dodržena. S takovými partnery by společnost měla ukončit spolupráci.

Zemědělství obecně nevyužívá příliš mnoho informačních systémů. Podniky v této oblasti jsou většinou omezeny na používání standardních účetních programů. Společnost Agrofyto je na tom podobně, používá pouze program na vedení účetnictví. Do budoucna by bylo vhodné zaměřit se na využívání CRM systému. Tato zkratka pochází z anglického Customer Relationship Management a označují se tak systémy pro řízení vztahů se zákazníky. Systém umožňuje shromažďovat, třídit a zpracovávat údaje o zákaznících. Cílem systému CRM je především zlepšit cílené služby, lépe porozumět zákazníkům a identifikovat jejich konkrétní potřeby. To umožňuje budovat dlouhodobě prospěšné vztahy se zákazníky. Společnost Agrofyto by mohla konkrétně využít systém Sugar CRM. Tento informační systém se vydává ve třech edicích: komunitní, professional a enterprise. Edici komunitní lze pořídit zcela zdarma, poslední dvě už jsou placené. Pro začátek by bylo vhodné využít komunitní edici. Společnost si tak může zdarma vyzkoušet, zda implementace tohoto systému jí přinese očekávaná zlepšení v řízení vztahů se zákazníky. Výhodou Sugar CRM je jeho webové řešení, uživatelé k němu mají přístup skrze webové prohlížeče, což umožňuje přístup odkudkoliv,



pokud má daný uživatel přístup k internetovému připojení. Dále je vhodný pro všechny obory podnikání, edice komunitní je zdarma a cena placených edicí se pohybuje kolem 10 000 Kč.<sup>9</sup>

Pokud chce společnost Agrofyto zvýšit povědomí o svých produktech, měla by se také zaměřit na zvýšení počtu marketingových aktivit, a to nejen ve formě dnů otevřených dveří a propagování svých produktů na různých akcích v kraji, ale také formou reklamy v tisku. Jelikož se společnost Agrofyto zaměřuje na prodávání svých výrobků pouze v regionu, mohla by vložit reklamu do regionálního tisku, jako je např. Zlínský deník, Naše Valašsko, Jalorec. Cena za půl strany barevné inzerce v tomto regionálním tisku se pohybuje od 5 830 Kč do 18 900 Kč. Je možné využít i řadu slev např. za černobílou inzerci, za opakování inzerce nebo za platbu předem.<sup>10</sup> Tímto způsobem by se dostala do povědomí více potenciálních zákazníků a získala tak nové, což by samozřejmě vedlo k vyšším tržbám a zisku.

Další možností, jak zvýšit povědomí o produktech společnosti, konkrétně o hovězím masu, je realizace tzv. kulinářských dnů. Na těchto kulinářských dnech připravují kuchaři jídla z hovězího masa. Přípravou jídel chtějí kuchaři ukázat veřejnosti, na jaké způsoby je možné připravovat hovězí maso, a také, jak využít všechny části dobytka. Součástí těchto dnů by byla také ochutnávka připravených jídel. I touto cestou by společnost mohla získat další zákazníky.

Společnost Agrofyto nerealizuje žádný průzkum trhu. Nevynakládá tedy úsilí na získávání informací o trhu a zákaznících. Má-li společnost zájem se nadále rozrůstat, měla by vzít v úvahu realizaci průzkumu trhu, aby získala informace o potenciálních zákaznících a jejich potřebách. Informace o potřebách zákazníků a jejich požadavcích může zjistit formou dotazníku, který by umístila na své webové stránky nebo sociální síť Facebook, kde má společnost vytvořený svůj profil.

---

<sup>9</sup> PODNIKATEL. *Obchod a marketing: Porovnali jsme CRM aplikace*. [www.podnikatel.cz](http://www.podnikatel.cz) [online]. © 2007 – 2014 [cit. 2010-11-04]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/crm-system-pro-rizeni-vztahu-se-zakazniky/>

<sup>10</sup> DENÍK. *Ceník inzerce*. [www.denik.cz](http://www.denik.cz) [online]. © 2005 – 2014 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://g.denik.cz/88/70/vlp-cen-k-13-new.pdf>

Zásadním problémem společnosti Agrofyto je placení závazků. Společnosti vznikly finanční problémy, které souvisely se splácením vysokých úvěrů. Tím se dostala od finanční tísně se splácením svých závazků nejen vůči věřitelům, ale také zaměstnancům. Společnost platí většinu faktur na více částí. Bylo by vhodné, aby se zaměřila alespoň na tři největší věřitele a pokusila se jim platit své závazky včas. Tím by se alespoň částečně zlepšila platební morálka společnosti.

## 5 ZÁVĚR

Hodnocení výkonnosti je nezbytnou součástí všech organizací, které si kladou za cíl neustále se zlepšovat. Pomocí řady metod a analýz vhodných k hodnocení výkonnosti, je možné identifikovat slabá místa, která je nutné eliminovat a také silná místa organizace, která je zapotřebí naopak dále posilovat. Hodnocení výkonnosti je tedy nástrojem k dosahování cílů každé organizace. Jen výkonná a prosperující organizace lépe uspěje v silném konkurenčním boji.

Cílem diplomové práce je zhodnotit výkonnost společnosti Agrofyto, spol. s r. o. za období pěti let, od roku 2008 do roku 2012, pomocí aplikace metody Balanced Scorecard a navrhnout případná opatření pro zlepšení výkonnosti.

Společnost Agrofyto je certifikovanou ekofarmou zabývající se produkcí mléka a hovězího masa v BIO kvalitě, a podobně, jako všechny zemědělské podniky v České republice, i ona je závislá na dotacích. Dotace v této společnosti tvoří až 50 % všech výnosů, díky kterým vykazuje kladný čistý zisk. Tržby společnosti pokryjí pouze polovinu veškerých nákladů a v případě, že by společnost nezískala dotace, byla by velmi ztrátová. Otázkou je, zda se tržby společnosti zvýšit dají. Produkce mléka přináší největší tržby, ale zároveň je společnost omezena tzv. systémem mléčných kvót. Státní zemědělský intervenční fond stanoví množství mléka, které může vyprodukovat a pokud výrazně přesáhne toto stanovené množství nebo naopak, vyprodukuje méně, hrozí společnosti sankce. Větší hrozbou pro zemědělce produkující mléko je zrušení mléčných kvót, k čemuž by mělo dojít na jaře roku 2015. Hrozba spočívá v tom, že silné evropské podniky budou schopny vyprodukovat více mléka za levnější cenu a v nejbližších letech to vyvolá růst dovozu mléka do Česka. Z toho tedy vyplývá, že v oblasti produkce mléka společnost výši svých tržeb nijak neovlivní a do budoucna musí počítat s jejím poklesem. Proto se společnost musí zaměřit na oblast zpracování hovězího masa, zde už nehrozí žádné omezení v produkci. Se zpracováním masa společnost začala v roce 2009 a od tohoto roku výrazně stoupl počet zákazníků, což může společnosti do budoucna zvýšit tržby.

Základní částí diplomové práce byla aplikace zvolených metod hodnocení výkonnosti podniku. Vybranými metodami byly Balanced Scorecard a SWOT analýza. Rámce BSC tvoří čtyři perspektivy. V každé ze čtyř perspektiv byl stanoven obecný cíl a jednotlivé strategické cíle, které vedou k jeho dosažení. Všem strategickým cílům byla přidělena měřítka a požadované záměry společnosti. Následně byly ke každému z cílů přiřazeny konkrétní hodnoty společnosti za období 2008 až 2012, které se porovnávaly s požadovanými záměry. Součástí finanční perspektivy byla finanční analýza, ve které byly vypočteny absolutní a poměrové ukazatele. Lze konstatovat, že finanční výkonnost společnosti Agrofyto nelze považovat za uspokojivou. Společnost má problémy se splácením svých závazků a kladného zisku dosahuje jen díky dotacím. Je tedy nutné přijmout opatření k zlepšení finanční situace. Strategické cíle a měřítka zákaznické perspektivy byly zaměřeny na zákazníky společnosti a trh. V rámci této perspektivy byly splněny všechny požadované cíle. Společnost má tedy spokojené a loajální zákazníky. Tuto úroveň by si společnost měla nejen udržet, ale nadále ji zvyšovat. Perspektiva interních podnikových procesů spočívala v identifikaci vnitřních procesů společnosti. V této oblasti nebyly dosaženy všechny požadované cíle. Společnost by tedy měla usilovat o neustálé zlepšování cílů této perspektivy a zaměřit se především na ty, které nebyly splněny. Perspektiva učení se a růstu byla zaměřena na zaměstnance společnosti, na jejich spokojenost, motivaci, vzdělávání a také na informační systémy. Strategické cíle této perspektivy byly ve větší části splněny. Ostatním cílům, které nebyly dosaženy, by bylo vhodné věnovat větší pozornost a zaměřit se na opatření vedoucí k jejich zlepšení.

SWOT analýza byla sestavena na základě vypracované metody Balanced Scorecard a konzultací s vedením podniku. Každé z identifikovaných silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb, bylo přiděleno bodové hodnocení a následně váhy. Konečné hodnoty byly zakresleny do matice SWOT analýzy, která je rozdělena na čtyři kvadranty možných strategií. Výsledný kvadrant, a tím i vhodná strategie, byly zjištěny odečtením silných stránek od slabých a příležitostí od hrozeb. Ve společnosti Agrofyto převažuje více slabých stránek a hrozeb.

Na základě zjištěných výsledků nelze považovat výkonnost společnosti Agrofyto za uspokojivou. Návrhy pro zlepšení výkonnosti společnosti Agrofyto se týkají zavedení hodnocení dodavatelů, využívání informačního systému pro zlepšení vztahů se zákazníky, zvýšit počet marketingových aktivit, realizovat průzkum trhu a zaměřit se na splácení svých závazků.

## Seznam použité literatury

### *Odborná literatura*

DLUHOŠOVÁ, Dana a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

HORVÁTH, Péter. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-033-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 267 s. ISBN 80-7261-063-5.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Miroslav CHODŮR. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Praha: Linde, 2011. 108 s. ISBN 978-80-7201-882-6.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKR. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. 2. rozšiř. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

MARÍK, Miloš a Pavla MARÍKOVÁ. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2005. 164 s. ISBN 80-86119-61-0.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Praha: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualiz. dopln. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. Praha: EUPRESS, 2005. 89 s. ISBN 80-86754-33-2.

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

### ***Elektronické zdroje***

AGROFYTO. *Agrofyto, ekofarma Lidečko*. [www.agrofyto.cz](http://www.agrofyto.cz) [online]. © 2012 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.agrofyto.cz/>

BRHLOVÁ, Andrea. *Analýza nákladů a jejich zhodnocení ve vybraném podniku*. Ostrava, 2012. Bakalářská práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra podnikohospodářská.

DENÍK. *Ceník inzerce*. [www.denik.cz](http://www.denik.cz) [online]. © 2005 – 2014 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://g.denik.cz/88/70/vlp-cen-k-13-new.pdf>

JUSTICE. *Výpis z obchodního rejstříku: Agrofyto, spol. s r. o. Lidečko*. [www.justice.cz](http://www.justice.cz) [online]. © 2012 – 2014 [cit. 2014-02-16]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a163990&typ=full&klic=gkqmye>

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. *MZe: Produkce kravského mléka v ekologickém zemědělství*. [www.eagri.cz](http://www.eagri.cz) [online]. © 2009 – 2013 [cit. 2010-11-18]. Dostupné z: [http://eagri.cz/public/web/file/87404/Produkce\\_mleka\\_v\\_EZ\\_final.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/87404/Produkce_mleka_v_EZ_final.pdf)

PODNIKATEL. *Obchod a marketing: Porovnali jsme CRM aplikace*. [www.podnikatel.cz](http://www.podnikatel.cz) [online]. © 2007 – 2014 [cit. 2010-11-04]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/crm-system-pro-rizeni-vztahu-se-zakazniky/>

PRAVÉ VALAŠSKÉ. *Základní informace*. [www.pravevalasske.cz](http://www.pravevalasske.cz) [online]. © 2013 [cit. 2014-02-20]. Dostupné z: <http://www.pravevalasske.cz/zakladni-informace>

STÁTNÍ ZEMĚDĚLSKÝ INTERVENČNÍ FOND. *SZIF: Příručka Mléčné kvóty*. [www.szif.cz](http://www.szif.cz) [online]. © 2000 - 2014 [cit. 2014-01-20]. Dostupné z: [http://www.szif.cz/irj/portal/anonymous/CmDocument?rid=%2Fapa\\_anon%2Fcs%2Fdokumenty\\_ke\\_stazeni%2Fkomodity%2Fzv%2F01%2F01%2F1394183783056.pdf](http://www.szif.cz/irj/portal/anonymous/CmDocument?rid=%2Fapa_anon%2Fcs%2Fdokumenty_ke_stazeni%2Fkomodity%2Fzv%2F01%2F01%2F1394183783056.pdf)

### ***Ostatní zdroje***

Interní materiály společnosti Agrofyto, spol. s r. o.

## Seznam zkratek

BIO	certifikované označení pro produkty ekologického zemědělství
BSC	Balanced Scorecard
CF ROI	rentabilita investic založená na peněžních tocích
CRM	řízení vztahu se zákazníkem
ČPK	čistý pracovní kapitál
EBIT	zisk před odečtením úroků a daní
EFQM	Evropský model podnikatelské úspěšnosti
EVA	ekonomická přidaná hodnota
EU	Evropská unie
GMO	geneticky modifikované organismy
CHKO	Chráněná krajinná oblast
KEZ	Kontrola ekologického zemědělství
MVA	tržní přidaná hodnota
NOPAT	zisk z operační činnosti podniku
OT	Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby)
ROA	rentabilita celkového kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROCE	rentabilita dlouhodobých zdrojů
ROI	rentabilita investovaného kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
SW	Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky)
SWOT	Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby)
TQM	totální řízení jakosti
ÚKZÚZ	Ústřední kontrolní a zkušební ústav zemědělský
VH	výsledek hospodaření
WACC	průměrné vážené náklady kapitálu
ZD	zemědělské družstvo



## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomovou práci bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. 4. 2014

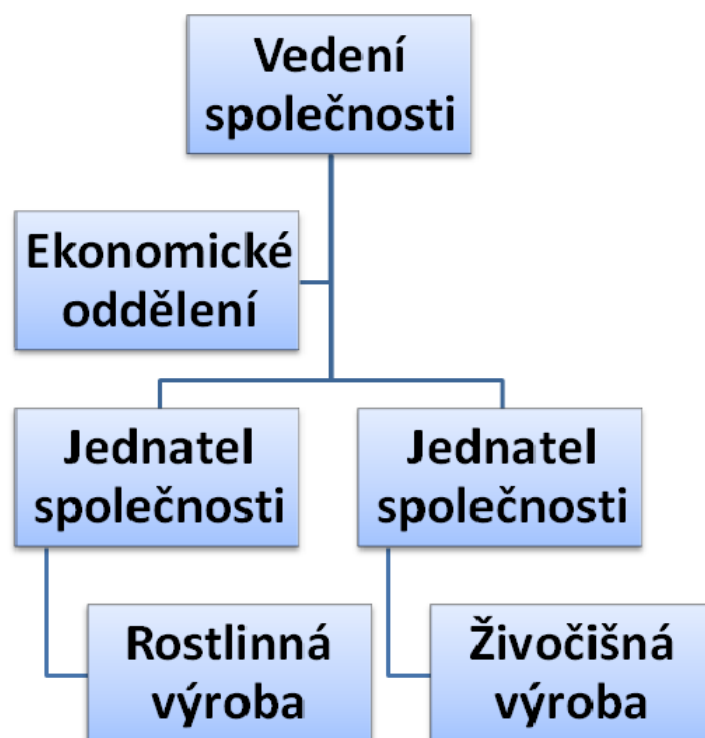
.....Andrea Brhlová.....

Bc. Andrea Brhlová

## Seznam příloh

Příloha č. 1	Organizační struktura společnosti Agrofyto, spol. s r. o.
Příloha č. 2	Teorie poměrových ukazatelů
Příloha č. 3	Poměrové ukazatele vypočtené dle vzorců 2.1 až 2.15
Příloha č. 4	Strategická mapa příčin a následků mezi strategickými cíly společnosti Agrofyto, spol. s r. o.
Příloha č. 5	SWOT analýza s bodovým ohodnocením a váhami
Příloha č. 6	Účetní výkazy za roky 2008 až 2012

**Příloha č. 1 Organizační struktura společnosti Agrofyto, spol. s r. o.**



## Příloha č. 2 Teorie poměrových ukazatelů

### *Ukazatele zadluženosti*

Podstatou ukazatele zadluženosti je hledání optimálního vztahu mezi vlastními a cizími zdroji financování. Pomocí tohoto ukazatele lze měřit rozsah, v jakém podnik užívá k financování dluh. Zadluženost nemůžeme považovat pouze za negativní charakteristiku podniku. Její růst sice zvyšuje riziko nestability, ale současně může přispět k celkové rentabilitě (Sedláček, 2011).

### *Celková zadluženost*

Celková zadluženost vyjadřuje podíl cizího kapitálu k celkovým aktivům. Věřitelé upřednostňují nízký ukazatel zadluženosti.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.1)$$

### *Koeficient samofinancování*

Tento ukazatel je doplňkovým ukazatelem celkové zadluženosti a vyjadřuje finanční nezávislost podniku. Součet těchto dvou ukazatelů by měl být přibližně 1.

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.2)$$

### *Úrokové krytí*

Tento ukazatel podává informace o tom, kolikrát zisk převyšuje placené úroky. Na pokrytí nákladů na vypůjčený kapitál by měla stačit část zisku vyprodukovaná cizím kapitálem. Literatura doporučuje za postačující, jsou-li 3x až 6x úroky pokryty ziskem.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{úroky}} \quad (2.3)$$

### *Ukazatele likvidity*

Ukazatele likvidity dle Synka (2011): „Měří schopnost firmy uspokojit své splatné závazky. Mají odpovědět na otázku, zda firma bude schopna vyrovnat své dluhy, když nastane doba jejich splatnosti“ (Synek, 2011, s. 354). Podstatou této metody je poměrování toho, čím se dá platit s tím, co je potřeba zaplatit. Za základní ukazatele hodnotící likviditu podniku považujeme běžnou, pohotovou a okamžitou likviditu (Pavelková, Knápková, Šteker, 2013).

#### *Ukazatel běžné likvidity*

Ukazatel běžné likvidity nebo také likvidity třetího stupně vyjadřuje, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky. Ukazatel je měřítkem budoucí solventnosti podniku a jeho doporučená hodnota se pohybuje v intervalu 1,5 – 2,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.4)$$

#### *Ukazatel pohotové likvidity*

Tento ukazatel odstraňuje nevýhody běžné likvidity tím, že z oběžných aktiv vyřazuje zásoby. Doporučená hodnota tohoto ukazatele se pohybuje v rozmezí 1 – 1,5.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.5)$$

#### *Ukazatel okamžité likvidity*

Okamžitá likvidita měří schopnost podniku hradit právě splatné závazky. V čitateli jsou peníze, jak v hotovosti, tak na běžných účtech a jejich ekvivalenty, ty zahrnují krátkodobé CP, směnečné dluhy, splatné dluhy a šeky. Hodnota ukazatel by se měla pohybovat v rozmezí 0,2 – 0,5 (Sedláček, 2011).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky} - \text{ekvivalenty}}{\text{okamžité splatné závazky}} \quad (2.6)$$

### ***Ukazatele rentability***

Rentabilita neboli výnosnost vloženého kapitálu, je schopnost podniku vytvářet z investovaného kapitálu nové zdroje. Mezi nejpoužívanější ukazatele můžeme zařadit rentabilitu tržeb (ROS), rentabilitu celkového kapitálu (ROA), rentabilitu vlastního kapitálu (ROE), rentabilitu investovaného kapitálu (ROI) a rentabilitu úplného kapitálu (ROCE) (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

#### *Rentabilita celkového kapitálu (ROA)*

Ukazatel rentability celkového kapitálu dává do poměru zisk s celkovými aktivy. Ty jsou investovány do podnikání, bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány.

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \quad (2.7)$$

#### *Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)*

Pomocí tohoto ukazatele vlastníci zjišťují, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos. Ukazatel ROE dává do poměru čistý zisk k vlastnímu kapitálu.

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.8)$$

#### *Rentabilita tržeb (ROS)*

Tento ukazatel vztahuje zisk k tržbám. Za položku zisk můžeme dosadit čistý zisk po zdanění, někdy je ale vhodnější zisk před zdaněním nebo provozní zisk (EBIT).

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \quad (2.9)$$

#### *Rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE)*

Tento ukazatel dává do poměru celkové výnosy všech investorů k dlouhodobým finančním prostředkům, které má podnik k dispozici (Sedláček, 2011).

$$ROCE = \frac{\text{čistý zisk} + \text{úroky}}{\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál}} \quad (2.10)$$

### *Ukazatele aktivity*

Synek (2011) uvádí, že ukazatele aktivity: „Měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy: má-li jich více, než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady a tím nízký zisk, má-li jich málo, přichází o tržby, které by mohl získat“ (Synek, 2011, s. 355). Ukazatele lze počítat pro skupiny aktiv, jako jsou zásoby, pohledávky, stálá aktiva a celková aktiva (Synek, 2011).

### *Obrat celkových aktiv*

Podává informace o tom, kolikrát se aktiva obrátí za daný časový interval. V případě, že je nižší intenzita využívání aktiv podniku než počet obrátek celkových aktiv, měly by být zvýšeny tržby nebo odprodána některá aktiva (Sedláček, 2011).

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{aktiva}} \quad (2.11)$$

### *Obrat zásob*

Uvádí kolikrát je každá položka zásob v průběhu roku prodána a znovu uskladněna (Sedláček, 2011).

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{zásoby}} \quad (2.12)$$

### *Doba obratu aktiv*

Tento ukazatel udává počet dnů, za který dojde k obratu aktiv v tržbách. Jedná se o doplňující ukazatel k obratu celkových aktiv.

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{365}{\text{obrat celkových aktiv}} \quad (2.13)$$

### *Doba obratu zásob*

Vypovídá o tom, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Lepší situace je v případě vyšší obratovosti zásob a kratší doby obratu zásob (Růčková, 2011).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{365}{\text{obratovost zásob}} \quad (2.14)$$

### *Doba obratu pohledávek*

Tento ukazatel udává, za jak dlouho jsou v průměru pohledávky splaceny. Za doporučenou hodnotu je považována běžná doba splatnosti. Pokud je doba obratu pohledávek delší než běžná doba splatnosti faktur, znamená to, že obchodní partneři nedodrželi obchodně-úvěrovou politiku.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{365}{\text{obratovost pohledávek}} \quad (2.15)$$

### *Doba obratu závazků*

Tento ukazatel vyjadřuje, jak rychle jsou spláceny závazky firmy. Aby nebyla narušena finanční rovnováha ve firmě, měla by být doba obratu závazků delší než doba obratu pohledávek (Růčková, 2011).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{365}{\text{obratovost závazků}} \quad (2.16)$$

### ***Ukazatele kapitálového trhu***

Ukazatele kapitálového trhu pracují s tržními hodnotami. Díky tomu překonávají některé nedostatky předchozích ukazatelů, které vycházejí z účetní hodnoty. Hodnocení minulé činnosti podniku a jeho budoucí výhled se provádí prostřednictvím burzovních ukazatelů. Ty jsou důležité pro investory především s ohledem na hodnocení návratnosti investovaných prostředků. Ke klíčovým ukazatelům kapitálového trhu patří účetní hodnota akcií, čistý zisk na akcii, dividendový výnos, dividendové krytí, ukazatel P/E a poměr tržní ceny akcie k účetní hodnotě (Růčková, 2011).



### Příloha č. 3 Poměrové ukazatele vypočtené dle vzorců 2.1 až 2.16 uvedené v příloze č. 2

#### Ukazatele zadluženosti

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{Rok 2008: } \frac{12249}{32770} \cdot 100 = 37,38 \%$$

$$\text{Rok 2011: } \frac{9450}{37760} \cdot 100 = 25,03 \%$$

$$\text{Rok 2009: } \frac{20184}{43222} \cdot 100 = 46,70 \%$$

$$\text{Rok 2012: } \frac{9184}{37658} \cdot 100 = 24,39 \%$$

$$\text{Rok 2010: } \frac{13709}{38629} \cdot 100 = 35,49 \%$$

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{Rok 2008: } \frac{19801}{32770} \cdot 100 = 60,42 \%$$

$$\text{Rok 2011: } \frac{26361}{37760} \cdot 100 = 69,81 \%$$

$$\text{Rok 2009: } \frac{22378}{43222} \cdot 100 = 51,77\%$$

$$\text{Rok 2012: } \frac{27939}{37658} \cdot 100 = 74,19 \%$$

$$\text{Rok 2010: } \frac{24103}{38629} \cdot 100 = 62,40 \%$$

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}^{11}}{\text{Nákladové úroky}}$$

$$\text{Rok 2008: } \frac{1708 + 501}{501} = 4,41$$

$$\text{Rok 2011: } \frac{2785 + 223}{223} = 13,49$$

$$\text{Rok 2009: } \frac{2963 + 440}{440} = 7,73$$

$$\text{Rok 2012: } \frac{1954 + 228}{228} = 9,57$$

$$\text{Rok 2010: } \frac{2153 + 496}{496} = 5,34$$

---

<sup>11</sup> Při výpočtu ukazatele EBIT byly použity nákladové úroky, které nejsou uvedeny v dostupných výkazech. Hodnoty byly zjištěny z interních dokumentů společnosti Agrofyto, spol. s r. o.

## Ukazatele likvidity

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Rok 2008: } \frac{5324}{1841} = 2,8919$$

$$\text{Rok 2011: } \frac{5422}{4616} = 1,1746$$

$$\text{Rok 2009: } \frac{6925}{3868} = 1,7645$$

$$\text{Rok 2012: } \frac{4550}{6580} = 0,6915$$

$$\text{Rok 2010: } \frac{5852}{4172} = 1,4027$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Rok 2008: } \frac{5324-2486}{1841} = 1,5416$$

$$\text{Rok 2011: } \frac{5422-2895}{4616} = 0,5474$$

$$\text{Rok 2009: } \frac{6925-2643}{3868} = 1,0812$$

$$\text{Rok 2012: } \frac{4550-2934}{6580} = 0,2456$$

$$\text{Rok 2010: } \frac{5852-2946}{4172} = 0,6965$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Rok 2008: } \frac{1126}{1841} = 0,6116$$

$$\text{Rok 2011: } \frac{350}{4616} = 0,0758$$

$$\text{Rok 2009: } \frac{2186}{3868} = 0,5651$$

$$\text{Rok 2012: } \frac{649}{6580} = 0,0986$$

$$\text{Rok 2010: } \frac{964}{4172} = 0,2311$$

## Ukazatele rentability

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu (ROA)} = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}}$$

Rok 2008: $\frac{1708 + 501}{32770} \cdot 100 = 6,74 \%$	Rok 2011: $\frac{2785 + 223}{37760} \cdot 100 = 7,97 \%$
Rok 2009: $\frac{2963 + 440}{43222} \cdot 100 = 7,87 \%$	Rok 2012: $\frac{1954 + 228}{37658} \cdot 100 = 5,79 \%$
Rok 2010: $\frac{2153 + 496}{38629} \cdot 100 = 6,86 \%$	

$$\text{Rentabilita vloženého kapitálu (ROE)} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Rok 2008: $\frac{1396}{19801} \cdot 100 = 7,05 \%$	Rok 2011: $\frac{2207}{26361} \cdot 100 = 8,37 \%$
Rok 2009: $\frac{2577}{22378} \cdot 100 = 11,52 \%$	Rok 2012: $\frac{1577}{27939} \cdot 100 = 5,64 \%$
Rok 2010: $\frac{1725}{24103} \cdot 100 = 7,16 \%$	

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

Rok 2008: $\frac{1396}{9953} \cdot 100 = 14,03 \%$	Rok 2011: $\frac{2207}{9141} \cdot 100 = 24,14 \%$
Rok 2009: $\frac{2577}{8465} \cdot 100 = 30,44 \%$	Rok 2012: $\frac{1577}{9076} \cdot 100 = 17,38 \%$
Rok 2010: $\frac{1725}{8848} \cdot 100 = 19,50 \%$	

$$\text{Rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE)} = \frac{\text{čistý zisk} + \text{úroky}}{\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál}}$$

Rok 2008: $\frac{1396 + 501}{0 + 19801} \cdot 100 = 9,58 \%$	Rok 2011: $\frac{2207 + 223}{0 + 26361} \cdot 100 = 9,22 \%$
Rok 2009: $\frac{2577 + 440}{0 + 22378} \cdot 100 = 13,48 \%$	Rok 2012: $\frac{1577 + 228}{0 + 27939} \cdot 100 = 6,46 \%$
Rok 2010: $\frac{1725 + 496}{0 + 24103} \cdot 100 = 9,21 \%$	

## Ukazatele aktivity

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{aktiva}}$$

$$\text{Rok 2008: } \frac{9953}{32770} = 0,30$$

$$\text{Rok 2011: } \frac{9141}{37760} = 0,24$$

$$\text{Rok 2009: } \frac{8465}{43222} = 0,20$$

$$\text{Rok 2012: } \frac{9076}{37658} = 0,24$$

$$\text{Rok 2010: } \frac{8848}{38629} = 0,23$$

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{zásoby}}$$

$$\text{Rok 2008: } \frac{9953}{2486} = 4,00$$

$$\text{Rok 2011: } \frac{9141}{2895} = 3,16$$

$$\text{Rok 2009: } \frac{8465}{2643} = 3,20$$

$$\text{Rok 2012: } \frac{9076}{2934} = 3,09$$

$$\text{Rok 2010: } \frac{8848}{2946} = 3,00$$

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{365}{\text{obratovost celkových aktiv}}$$

$$\text{Rok 2008: } \frac{365}{0,303723} = 1\,202 \text{ dnů}$$

$$\text{Rok 2011: } \frac{365}{0,242082} = 1\,508 \text{ dnů}$$

$$\text{Rok 2009: } \frac{365}{0,195849} = 1\,864 \text{ dnů}$$

$$\text{Rok 2012: } \frac{365}{0,241011} = 1\,514 \text{ dnů}$$

$$\text{Rok 2010: } \frac{365}{0,229051} = 1\,594 \text{ dnů}$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{365}{\text{obratovost zásob}}$$

$$\text{Rok 2008: } \frac{365}{4,003620} = 91 \text{ dnů}$$

$$\text{Rok 2011: } \frac{365}{3,157513} = 116 \text{ dnů}$$

$$\text{Rok 2009: } \frac{365}{3,202799} = 114 \text{ dnů}$$

$$\text{Rok 2012: } \frac{365}{3,093388} = 118 \text{ dnů}$$

$$\text{Rok 2010: } \frac{365}{3,003394} = 122 \text{ dnů}$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{365}{\text{obratovost pohledávek}}$$

$$\text{Rok 2008: } \frac{365}{(9953/1712)} = 63 \text{ dnů}$$

$$\text{Rok 2011: } \frac{365}{(9141/2177)} = 87 \text{ dnů}$$

$$\text{Rok 2009: } \frac{365}{(8465/1997)} = 86 \text{ dnů}$$

$$\text{Rok 2012: } \frac{365}{(9076/967)} = 39 \text{ dnů}$$

$$\text{Rok 2010: } \frac{365}{(8848/1942)} = 80 \text{ dnů}$$

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{365}{\text{obratovost závazků}}$$

$$\text{Rok 2008: } \frac{365}{(9953/1841)} = 68 \text{ dnů}$$

$$\text{Rok 2011: } \frac{365}{(9141/4616)} = 184 \text{ dnů}$$

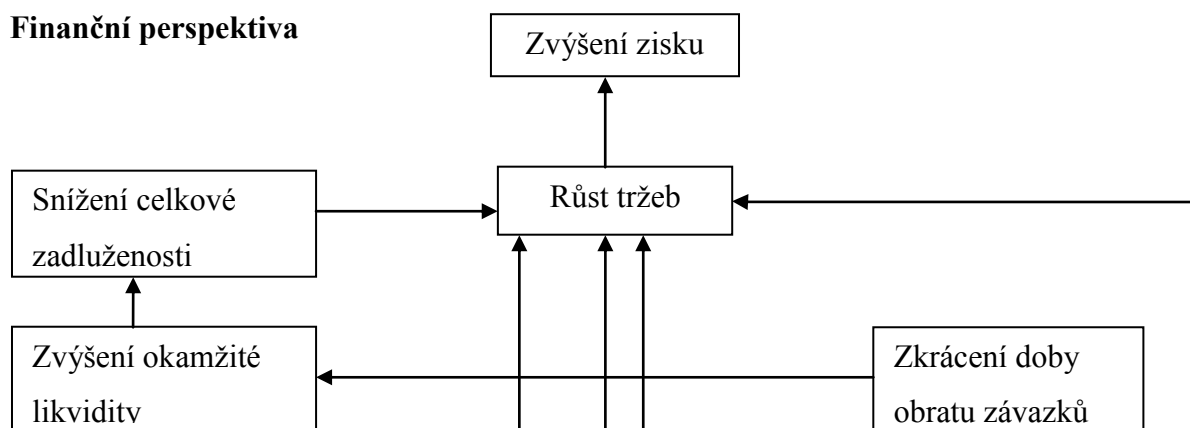
$$\text{Rok 2009: } \frac{365}{(8465/3868)} = 167 \text{ dnů}$$

$$\text{Rok 2012: } \frac{365}{(9076/6580)} = 265 \text{ dnů}$$

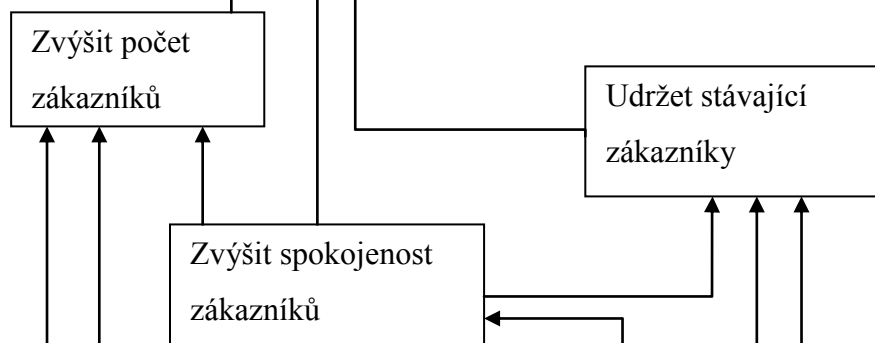
$$\text{Rok 2010: } \frac{365}{(8848/4172)} = 172 \text{ dnů}$$

**Příloha č. 4 Strategická mapa příčin a následků mezi strategickými cíly společnosti Agrofyto, spol. s r. o.**

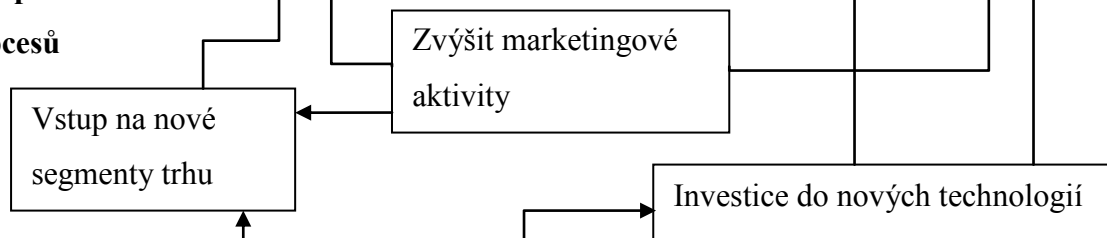
**Finanční perspektiva**



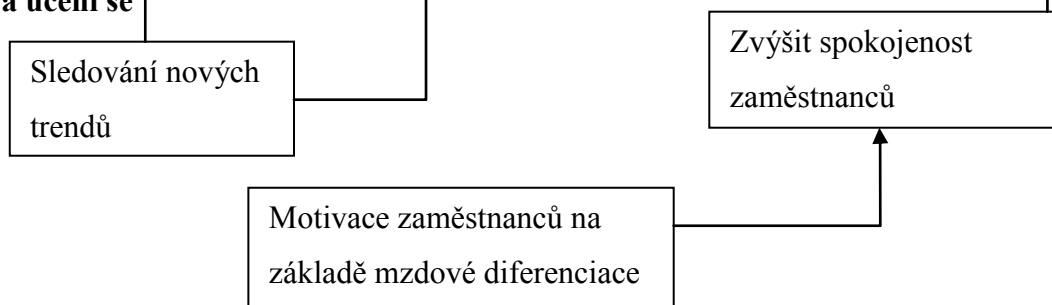
**Zákaznická perspektiva**



**Perspektiva interních procesů**



**Perspektiva učení se a růstu**



**Příloha č. 5 SWOT analýza s bodovým ohodnocením a vahami**

<b>Silné stránky</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Výsledek</b>
Kvalitní produkty	0,3	4	1,2
Spokojení zákazníci	0,17	4	0,68
Tradice a zkušenosti	0,14	4	0,56
Zvládnuté ekologické hospodaření	0,17	5	0,85
Dlouholetí a kvalifikovaní zaměstnanci v dostatečném počtu	0,14	5	0,7
Modernizace budova a zařízení	0,08	3	0,24
<b>Součet</b>			<b>4,23</b>

<b>Slabé stránky</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Výsledek</b>
Nízký podíl na trhu	0,1	-4	-0,4
Vysoké provozní náklady	0,22	-5	-1,1
Úvěrové zatížení	0,1	-3	-0,3
Dlouhá doba obratu závazků	0,1	-4	-0,4
Problémy s likviditou	0,1	-4	-0,4
Část strojového parku je zastaralá	0,1	-4	-0,4
Pozemky v pronájmu	0,14	-4	-0,56
Nemožnost samotného stanovení ceny mléka	0,14	-5	-0,7
<b>Součet</b>			<b>-4,26</b>

<b>Příležitosti</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Výsledek</b>
Získání nových zákazníků	0,3	3	0,9
Trend zdravý životní styl	0,3	4	1,2
Investiční dotace	0,25	3	0,75
Vlastní zpracování mléka	0,15	2	0,3
<b>Součet</b>			<b>3,15</b>

<b>Hrozby</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Výsledek</b>
Zhoršení platební morálky odběratelů	0,32	-5	-1,6
Nízké bariéry vstupu do odvětví	0,19	-3	-0,57
Kalamitní průběh klimatických podmínek	0,31	-5	-1,55
Zrušení mléčných kvót	0,09	-4	-0,36
Dovoz hovězího masa ze zahraničí	0,09	-3	-0,27
<b>Součet</b>			<b>-4,35</b>



# Příloha č. 6 Účetní výkazy za roky 2008 až 2012

## Rozvaha rok 2008:

### R O Z V A H A ve zkráceném rozsahu

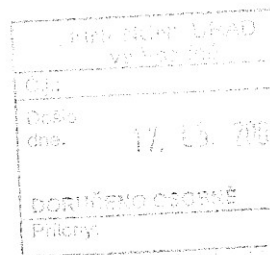
k 31.12.2008

(v tisících Kč)

Čís.ř.		Rok	Měsíc	IČO
01	8 0 2 0 9 5	2008	12	61945978

Název a sídlo účetní jednotky

AGROFYTO, spol.s r.o.  
Lidečko 446  
756 12 Horní Lidec




označ.	A K T I V A	řád.	Běžné účetní období			Min.úč.obd.
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
a	b	c				4
	AKTIVA CELKEM	001	45296	-12526	32770	36500
A.	Pohledávky za upasané vlastní jmění	002				
B.	Stálá aktiva	003	38941	-12526	26415	29511
B.I.	Nehmotný investiční majetek	004				
B.II.	Hmotný investiční majetek	005	36658	-12526	24132	20051
B.II.1.	Pozemky	006	3435		3435	3022
2.	Budovy, haly a stavby	007	23054	-3827	19227	15014
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	008	7056	-6013	1043	1419
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	009				
5.	Základní stádo a tažná zvířata	010	3113	-2686	427	595
6.	Jiný hmotný investiční majetek	011				
7.	Opravná položka k nabytému majetku	012				
B.III.	Nedokončené nehmotné a hmotné investice	013	2183		2183	9360
B.IV.	Poskytnuté zálohy na nehm.a hmot.invest.majetek	014	100		100	190
B.V.	Finanční investice	015				
B.V. 1.	Podílové cen.papíry a vklady v podn.s rozh.vlivem	016				
2.	Podílové cen.papíry a vklady v podn.s podst.vlivem	017				
3.	Ostatní investiční cenné papíry a vklady	018				
4.	Půjčky podnikům ve skupině	019				
5.	Jiné finanční investice	020				

a.č. a	A K T I V A b	řád. c	Běžné účetní období			Min.úč.obd. 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
C.	Oběžná aktiva	021	5324		5324	6021
C.I.	Zásoby	022	2486		2486	2980
C.I. 1.	Materiál	023	60		60	657
2.	Nedokončená výroba a polotovary	024	82		82	87
3.	Výrobky	025	370		370	368
4.	Zvířata	026	1974		1974	1867
5.	Zboží	027				
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	028				
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	029	266		266	328
C.II.1.	Pohledávky z obchodního styku	030				
2.	Pohledávky ke společníkům a sdružení	031				
3.	Pohledávky v podnicích s rozhodujícím vlivem	032				
4.	Pohledávky v podnicích s podstatným vlivem	033				
5.	Jiné pohledávky	034	266		266	328
C.III.	Krátkodobé pohledávky	035	1446		1446	2088
C.III.1.	Pohledávky z obchodního styku	036	1744		1744	1752
2.	Pohledávky ke společníkům a sdružení	037				
3.	Sociální zabezpečení	038	-141		-141	-139
4.	Stát - daňové pohledávky	039	-157		-157	475
5.	Stát - odložená daňová pohledávka	040				
6.	Pohledávky v podnicích s rozhodujícím vlivem	041				
7.	Pohledávky v podnicích s podstatným vlivem	042				
8.	Jiné pohledávky	043				
C.IV.	Finanční majetek	044	1126		1126	625
C.IV.1.	Peníze	045	-8		-8	28
2.	Účty v bankách	046	1134		1134	598
3.	Krátkodobý finanční majetek	047				
D.	Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	048	1030		1030	969
D. I.	Časové rozlišení	049	1030		1030	449
D. I.1.	Náklady příštích období	050	1030		1030	449
2.	Příjmy příštích období	051				
3.	Kurzové rozdíly aktivní	052				
D.II.	Dohadné účty aktivní	053				520
	Kontrolní číslo	999	178898	-50104	128794	136022

a.č. a	P A S I V A b	řád. c	Stav v běž.účet.obd. 5	Stav v min.účet.obd. 6
	PASIVA CELKEM	054	32770	36500
A.	Vlastní jmění	055	19801	18405
A.I.	Základní jmění	056	100	100
		057		
		058		
A.II.	Kapitálové fondy	059	309	309
A.II.1.	Emisní ážio	060		
2.	Ostatní kapitálové fondy	061	309	309
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku	062		
4.	Oceňovací rozdíly z kapitálových účastí	063		
A.III.	Fondy ze zisku	064	10	10
A.III.1.	Zákonný rezervní fond	065	10	10
2.	Nedělitelný fond	066		
3.	Statutární a ostatní fondy	067		
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	068	17986	17490
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	069	17986	17490
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	070		
A.V.	Hospodářský výsledek běžného účetního období (+/-)	071	1396	497
B.	Cizí zdroje	072	12249	17825
B.I.	Rezervy	073	6407	4000
B.I. 1.	Rezervy zákonné	074	6407	4000
2.	Rezerva na kurzové ztráty	075		
3.	Ostatní rezervy	076		
B.II.	Dlouhodobé závazky	077		
B.II.1.	Závazky k podnikům s rozhodujícím vlivem	078		
2.	Závazky k podnikům s podstatným vlivem	079		
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	080		
4.	Emitované dluhopisy	081		
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	082		
6.	Jiné dlouhodobé závazky	083		

řad. a	P A S I V A b	řad. c	Stav v běž.účet.obd. 5	Stav v min.účet.obd. 6
B.III.	Krátkodobé závazky	084	1841	3940
B.III.1.	Závazky z obchodního styku	085	431	2986
2.	Závazky ke společníkům sdružení	086	601	10
3.	Závazky k zaměstnancům	087	242	235
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení	088		
5.	Stát - daňové závazky a dotace	089		
6.	Stát - odložený daňový závazek	090		
7.	Závazky k podnikům s rozhodujícím vlivem	091		
8.	Závazky k podnikům s podstatným vlivem	092		
9.	Jiné závazky	093	568	708
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	094	4000	9885
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	095	4000	9885
2.	Běžné bankovní úvěry	096		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	097		
C.	Ostatní pasíva - přechodné účty pasív	098	720	270
C.I.	Časové rozlišení	099		
C.I. 1.	Výdaje příštích období	100		
2.	Výnosy příštích období	101		
3.	Kurzové rozdíly pasívní	102		
C.II.	Dohadné účty pasívní	103	720	270
	Kontrolní číslo	999	128863	145134

Odesláno dne	Podpis statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou	Osoba odpovědná za účetní- ctví (jméno a podpis)	Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis)
			tel.:                      linka:

# Rozvaha rok 2009:

## R O Z V A H A ve zkráceném rozsahu

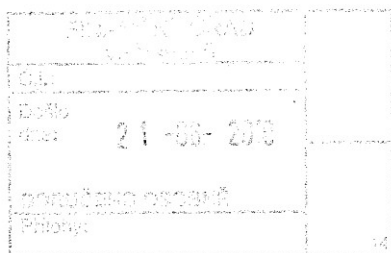
k 31.12.2009

(v tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

AGROFYTO, spol.s r.o.  
Lidečko 446  
756 12 Horní Lidec

Čís.ř.		Rok	Měsíc	IČO
01	8 0 2 0 9 5	2009	12	61945978



označ. a	A K T I V A b	řád. c	Běžné účetní období			Min.úč.obd. 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM	001	58305	-15083	43222	32770
A.	Pohledávky za upasané vlastní jmění	002				
B.	Stálá aktiva	003	50431	-15083	35348	26415
B.I.	Nehmotný investiční majetek	004				
B.II.	Hmotný investiční majetek	005	42068	-15083	26985	24132
B.II.1.	Pozemky	006	4225		4225	3435
2.	Budovy, haly a stavby	007	24214	-4904	19310	19227
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	008	10682	-7537	3145	1043
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	009				
5.	Základní stádo a tažná zvířata	010	2948	-2643	305	427
6.	Jiný hmotný investiční majetek	011				
7.	Opravná položka k nabytému majetku	012				
B.III.	Nedokončené nehmotné a hmotné investice	013	8263		8263	2183
B.IV.	Poskytnuté zálohy na nehm.a hmot.invest.majetek	014	100		100	100
B.V.	Finanční investice	015				
B.V. 1.	Podílové cen.papíry a vklady v podn.s rozh.vlivem	016				
2.	Podílové cen.papíry a vklady v podn.s podst.vlivem	017				
3.	Ostatní investiční cenné papíry a vklady	018				
4.	Půjčky podnikům ve skupině	019				
5.	Jiné finanční investice	020				

A K T I V A		řád. c	Běžné účetní období			Min.úč.obd. 4
b			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
C.	Oběžná aktiva	021	6825		6825	5324
C.I.	Zásoby	022	2643		2643	2486
C.I. 1.	Materiál	023				60
2.	Nedokončená výroba a polotovary	024	71		71	82
3.	Výrobky	025	405		405	370
4.	Zvífata	026	2166		2166	1974
5.	Zboží	027				
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	028				
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	029	266		266	266
C.II.1.	Pohledávky z obchodního styku	030				
2.	Pohledávky ke společníkům a sdružení	031				
3.	Pohledávky v podnicích s rozhodujícím vlivem	032				
4.	Pohledávky v podnicích s podstatným vlivem	033				
5.	Jiné pohledávky	034	266		266	266
C.III.	Krátkodobé pohledávky	035	1731		1731	1446
C.III.1.	Pohledávky z obchodního styku	036	1698		1698	1744
2.	Pohledávky ke společníkům a sdružení	037				
3.	Sociální zabezpečení	038	-132		-132	-141
4.	Stát - daňové pohledávky	039	165		165	-157
5.	Stát - odložená daňová pohledávka	040				
6.	Pohledávky v podnicích s rozhodujícím vlivem	041				
7.	Pohledávky v podnicích s podstatným vlivem	042				
8.	Jiné pohledávky	043				
C.IV.	Finanční majetek	044	2186		2186	1126
C.IV.1.	Peníze	045	8		8	-8
2.	Účty v bankách	046	2178		2178	1134
3.	Krátkodobý finanční majetek	047				
D.	Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	048	1049		1049	1030
D. I.	Časové rozlišení	049	1030		1030	1030
D. I.1.	Náklady příštích období	050	1030		1030	1030
2.	Příjmy příštích období	051				
3.	Kurzové rozdíly aktivní	052				
D.II.	Dohadné účty aktivní	053	19		19	
	Kontrolní číslo	999	224840	-60333	164507	128794

P A S I V A b		řád. c	Stav v běž.účet.obd. 5	Stav v min.účet.obd. 6
	PASIVA CELKEM	054	43222	32770
A.	Vlastní jmění	055	22378	19801
A.I.	Základní jmění	056	100	100
		057		
		058		
A.II.	Kapitálové fondy	059	309	309
A.II.1.	Emisní ážio	060		
2.	Ostatní kapitálové fondy	061	309	309
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku	062		
4.	Oceňovací rozdíly z kapitálových účastí	063		
A.III.	Fondy ze zisku	064	10	10
A.III.1.	Zákonný rezervní fond	065	10	10
2.	Nedělitelný fond	066		
3.	Statutární a ostatní fondy	067		
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	068	19382	17986
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	069	19382	17986
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	070		
A.V.	Hospodářský výsledek běžného účetního období (+/-)	071	2577	1396
B.	Cizí zdroje	072	20184	12249
B.I.	Rezervy	073	5000	6407
B.I. 1.	Rezervy zákonné	074	5000	6407
2.	Rezerva na kurzové ztráty	075		
3.	Ostatní rezervy	076		
B.II.	Dlouhodobé závazky	077		
B.II.1.	Závazky k podnikům s rozhodujícím vlivem	078		
2.	Závazky k podnikům s podstatným vlivem	079		
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	080		
4.	Emitované dluhopisy	081		
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	082		
6.	Jiné dlouhodobé závazky	083		

P A S I V A b		řád. c	Stav v běž.účet.obd. 5	Stav v min.účet.obd. 6
I.	Krátkodobé závazky	084	3868	1841
B.III.1.	Závazky z obchodního styku	085	2038	431
2.	Závazky ke společníkům sdružení	086	1581	601
3.	Závazky k zaměstnancům	087	249	242
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení	088		
5.	Stát - daňové závazky a dotace	089		
6.	Stát - odložený daňový závazek	090		
7.	Závazky k podnikům s rozhodujícím vlivem	091		
8.	Závazky k podnikům s podstatným vlivem	092		
9.	Jiné závazky	093		568
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	094	11316	4000
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	095	11316	4000
2.	Běžné bankovní úvěry	096		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	097		
C.	Ostatní pasíva - přechodné účty pasív	098	660	720
C.I.	Časové rozlišení	099		
C.I. 1.	Výdaje příštích období	100		
2.	Výnosy příštích období	101		
3.	Kurzové rozdíly pasívní	102		
C.II.	Dohadné účty pasívní	103	660	720
	Kontrolní číslo	999	169551	128863

Odesláno dne	Podpis statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou	Osoba odpovědná za účetní- ctví (jméno a podpis)	Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis)
			tel.:                      linka:



# Rozvaha rok 2010:

## R O Z V A H A ve zkráceném rozsahu

k 31.12.2010

(v tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

AGROFYTO, spol.s r.o.  
Lidečko 446  
756 12 Horní Lidec

Čís.ř.		Rok	Měsíc	IČO
01	8 0 2 0 9 5	2010	12	61945978


FINANČNÍ ÚŘAD vo Vsetíně	
Č.j.:	
Došlo dne:	23-06-2011
DORUČENO OSOBNĚ	
Priloha:	

označ. a	A K T I V A b	řád. c	Běžné účetní období			Min.úč.obd. 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM	001	56341	-17712	38629	43222
A.	Pohledávky za upasané vlastní jmění	002				
B.	Stálá aktiva	003	49539	-17712	31827	35348
B.I.	Nehmotný investiční majetek	004				
B.II.	Hmotný investiční majetek	005	48999	-17712	31287	26985
B.II.1.	Pozemky	006	4296		4296	4225
2.	Budovy, haly a stavby	007	29923	-5799	24124	19310
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	008	11333	-9035	2298	3145
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	009				
5.	Základní stádo a tažná zvířata	010	3447	-2878	569	305
6.	Jiný hmotný investiční majetek	011				
7.	Opravná položka k nabytému majetku	012				
B.III.	Nedokončené nehmotné a hmotné investice	013	440		440	8263
B.IV.	Poskytnuté zálohy na nehm.a hmot.invest.majetek	014	100		100	100
B.V.	Finanční investice	015				
B.V. 1.	Podílové cen.papíry a vklady v podn.s rozh.vlivem	016				
2.	Podílové cen.papíry a vklady v podn.s podst.vlivem	017				
3.	Ostatní investiční cenné papíry a vklady	018				
4.	Půjčky podnikům ve skupině	019				
5.	Jiné finanční investice	020				

a	A K T I V A b	řád. c	Běžné účetní období			Min.úč.obd. 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
C.	Oběžná aktiva	021	5852		5852	6825
C.I.	Zásoby	022	2946		2946	2643
C.I. 1.	Materiál	023				
2.	Nedokončená výroba a polotovary	024	49		49	71
3.	Výrobky	025	402		402	405
4.	Zvířata	026	2495		2495	2166
5.	Zboží	027				
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	028				
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	029	250		250	266
C.II.1.	Pohledávky z obchodního styku	030				
2.	Pohledávky ke společníkům a sdružení	031				
3.	Pohledávky v podnicích s rozhodujícím vlivem	032				
4.	Pohledávky v podnicích s podstatným vlivem	033				
5.	Jiné pohledávky	034	250		250	266
C.III.	Krátkodobé pohledávky	035	1692		1692	1731
C.III.1.	Pohledávky z obchodního styku	036	1648		1648	1698
2.	Pohledávky ke společníkům a sdružení	037				
3.	Sociální zabezpečení	038	-142		-142	-132
4.	Stát - daňové pohledávky	039	186		186	165
5.	Stát - odložená daňová pohledávka	040				
6.	Pohledávky v podnicích s rozhodujícím vlivem	041				
7.	Pohledávky v podnicích s podstatným vlivem	042				
8.	Jiné pohledávky	043				
C.IV.	Finanční majetek	044	964		964	2186
C.IV.1.	Peníze	045	2		2	8
2.	Účty v bankách	046	962		962	2178
3.	Krátkodobý finanční majetek	047				
D.	Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	048	951		951	1049
D. I.	Časové rozlišení	049	951		951	1030
D. I.1.	Náklady příštích období	050	951		951	1030
2.	Příjmy příštích období	051				
3.	Kurzové rozdíly aktivní	052				
D.II.	Dohadné účty aktivní	053				19
	Kontrolní číslo	999	224827	-70848	153979	164507

	P A S I V A b	řád. c	Stav v běž.účet.obd. 5	Stav v min.účet.obd. 6
	PASIVA CELKEM	054	38629	43222
A.	Vlastní jmění	055	24103	22378
A.I.	Základní jmění	056	100	100
		057		
		058		
A.II.	Kapitálové fondy	059	309	309
A.II.1.	Emisní ážio	060		
2.	Ostatní kapitálové fondy	061	309	309
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku	062		
4.	Oceňovací rozdíly z kapitálových účastí	063		
A.III.	Fondy ze zisku	064	10	10
A.III.1.	Zákonný rezervní fond	065	10	10
2.	Nedělitelný fond	066		
3.	Statutární a ostatní fondy	067		
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	068	21959	19382
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	069	21959	19382
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	070		
A.V.	Hospodářský výsledek běžného účetního období (+/-)	071	1725	2577
B.	Cizí zdroje	072	13709	20184
B.I.	Rezervy	073	4386	5000
B.I. 1.	Rezervy zákonné	074	4386	5000
2.	Rezerva na kurzové ztráty	075		
3.	Ostatní rezervy	076		
B.II.	Dlouhodobé závazky	077		
B.II.1.	Závazky k podnikům s rozhodujícím vlivem	078		
2.	Závazky k podnikům s podstatným vlivem	079		
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	080		
4.	Emitované dluhopisy	081		
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	082		
6.	Jiné dlouhodobé závazky	083		

P A S I V A b		řád. c	Stav v běž.účet.obd. 5	Stav v min.účet.obd. 6
III.	Krátkodobé závazky	084	4172	3868
B.III.1.	Závazky z obchodního styku	085	770	2038
2.	Závazky ke společníkům sdružení	086	3150	1581
3.	Závazky k zaměstnancům	087	252	249
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení	088		
5.	Stát - daňové závazky a dotace	089		
6.	Stát - odložený daňový závazek	090		
7.	Závazky k podnikům s rozhodujícím vlivem	091		
8.	Závazky k podnikům s podstatným vlivem	092		
9.	Jiné závazky	093		
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	094	5151	11316
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	095	5151	11316
2.	Běžné bankovní úvěry	096		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	097		
C.	Ostatní pasíva - přechodné účty pasiv	098	816	660
C.I.	Časové rozlišení	099		
C.I. 1.	Výdaje příštích období	100		
2.	Výnosy příštích období	101		
3.	Kurzové rozdíly pasivní	102		
C.II.	Dohadné účty pasivní	103	816	660
	Kontrolní číslo	999	151872	169551

Odesláno dne	Podpis statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou	Osoba odpovědná za účetní- ctví (jméno a podpis)	Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis)
			tel.:                      linka:

# Rozvaha rok 2011:

## R O Z V A H A ve zkráceném rozsahu

k 31.12.2011

(v tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

AGROFYTO, spol. s r.o.  
Lidečko 486  
756 12 Horní Lideč

Čís.ř.		Rok	Měsíc	IČO
01	8 0 2 0 9 5	2011	12	61945978

FINANČNÍ ÚŘAD ve Vsetíně	
Č.j.:	
Došlo dne:	22-06-2012
DORUČENO OSOBNĚ	
Přílohy:	


14

označ. a	A K T I V A b	řád. c	Běžné účetní období			Min.úč.obd. 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM	001	58243	-20483	37760	38630
A.	Pohledávky za upasané vlastní jmění	002				
B.	Stálá aktiva	003	51975	-20483	31492	31827
B.I.	Nehmotný investiční majetek	004				
B.II.	Hmotný investiční majetek	005	51509	-20483	31026	31287
B.II.1.	Pozemky	006	4765		4765	4296
2.	Budovy, haly a stavby	007	29923	-7093	22830	24124
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	008	13347	-10611	2736	2298
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	009				
5.	Základní stádo a tažná zvířata	010	3473	-2778	695	569
6.	Jiný hmotný investiční majetek	011				
7.	Opravná položka k nabytému majetku	012				
B.III.	Nedokončené nehmotné a hmotné investice	013	366		366	440
B.IV.	Poskytnuté zálohy na nehm.a hmot.invest.majetek	014	100		100	100
B.V.	Finanční investice	015				
B.V. 1.	Podílové cen.papíry a vklady v podn.s rozh.vlivem	016				
2.	Podílové cen.papíry a vklady v podn.s podst.vlivem	017				
3.	Ostatní investiční cenné papíry a vklady	018				
4.	Půjčky podnikům ve skupině	019				
5.	Jiné finanční investice	020				

označ. a	A K T I V A b	řád. c	Běžné účetní období			Min.úč.obd. 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
C.	Oběžná aktiva	021	5422		5422	5852
C.I.	Zásoby	022	2895		2895	2946
C.I.1.	Materiál	023				
2.	Nedokončená výroba a polotovary	024	45		45	49
3.	Výrobky	025	292		292	402
4.	Zvřetata	026	2558		2558	2495
5.	Zboží	027				
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	028				
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	029				250
C.II.1.	Pohledávky z obchodního styku	030				
2.	Pohledávky ke společníkům a sdružení	031				
3.	Pohledávky v podnicích s rozhodujícím vlivem	032				
4.	Pohledávky v podnicích s podstatným vlivem	033				
5.	Jiné pohledávky	034				250
C.III.	Krátkodobé pohledávky	035	2177		2177	1693
C.III.1.	Pohledávky z obchodního styku	036	1875		1875	1649
2.	Pohledávky ke společníkům a sdružení	037				
3.	Sociální zabezpečení	038	-142		-142	-142
4.	Stát - daňové pohledávky	039	444		444	186
5.	Stát - odložená daňová pohledávka	040				
6.	Pohledávky v podnicích s rozhodujícím vlivem	041				
7.	Pohledávky v podnicích s podstatným vlivem	042				
8.	Jiné pohledávky	043				
C.IV.	Finanční majetek	044	350		350	964
C.IV.1.	Peníze	045	4		4	2
2.	Účty v bankách	046	346		346	962
3.	Krátkodobý finanční majetek	047				
D.	Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	048	846		846	951
D. I.	Časové rozlišení	049	846		846	951
D. I.1.	Náklady příštích období	050	846		846	951
2.	Příjmy příštích období	051				
3.	Kurzové rozdíly aktivní	052				
D.II.	Dohadné účty aktivní	053				
	Kontrolní číslo	999	232505	-81931	150574	153982

označ. a	P A S I V A b	řád. c	Stav v běž.účet.obd. 5	Stav v min.účet.obd. 6
	PASIVA CELKEM	054	37760	38629
A.	Vlastní jmění	055	26361	24103
A.I.	Základní jmění	056	100	100
		057		
		058		
A.II.	Kapitálové fondy	059	360	309
A.II.1.	Emisní ážio	060		
2.	Ostatní kapitálové fondy	061	309	309
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku	062	51	
4.	Oceňovací rozdíly z kapitálových účastí	063		
A.III.	Fondy ze zisku	064	10	10
A.III.1.	Zákonný rezervní fond	065	10	10
2.	Nedělitelný fond	066		
3.	Statutární a ostatní fondy	067		
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	068	23684	21959
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	069	23684	21959
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	070		
A.V.	Hospodářský výsledek běžného účetního období (+/-)	071	2207	1725
B.	Cizí zdroje	072	9450	13710
B.I.	Rezervy	073		4386
B.I. 1.	Rezervy zákonné	074		4386
2.	Rezerva na kurzové ztráty	075		
3.	Ostatní rezervy	076		
B.II.	Dlouhodobé závazky	077		
B.II.1.	Závazky k podnikům s rozhodujícím vlivem	078		
2.	Závazky k podnikům s podstatným vlivem	079		
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	080		
4.	Emitované dluhopisy	081		
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	082		
6.	Jiné dlouhodobé závazky	083		

označ. a	P A S I V A b	řád. c	Stav v běž.účet.obd. 5	Stav v min.účet.obd. 6
B.III.	Krátkodobé závazky	084	4616	4173
B.III.1.	Závazky z obchodního styku	085	423	771
2.	Závazky ke společníkům sdružení	086	3944	3150
3.	Závazky k zaměstnancům	087	249	253
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení	088		
5.	Stát - daňové závazky a dotace	089		
6.	Stát - odložený daňový závazek	090		
7.	Závazky k podnikům s rozhodujícím vlivem	091		
8.	Závazky k podnikům s podstatným vlivem	092		
9.	Jiné závazky	093		-1
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	094	4834	5151
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	095	4834	5151
2.	Běžné bankovní úvěry	096		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	097		
C.	Ostatní pasiva - přechodné účty pasív	098	1949	816
C.I.	Časové rozlišení	099	19	
C.I. 1.	Výdaje příštích období	100	19	
2.	Výnosy příštích období	101		
3.	Kurzové rozdíly pasivní	102		
C.II.	Dohadné účty pasivní	103	1930	816
	Kontrolní číslo	999	146803	151875

Odesláno dne	Podpis statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou	Osoba odpovědná za účetní- ctví (jméno a podpis)	Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis)
			tel.:                      linka:



# Rozvaha rok 2012:

## R O Z V A H A ve zkráceném rozsahu

k 31.12.2012

(v tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

AGROFYTO, spol. s r.o.  
Lidečko 486  
756 12 Horní Lideč

Čís.ř.		Rok	Měsíc	IČO
01	8 0 2 0 9 5	2012	12	61945978


Podpis účetní jednotky		Podpis
Účetní pracovník ve Věcné		Podpis
Podpis osobně dne:	25-06-2013	Podpis
Č.j.:		Podpis
Účet:	PHOTO (05)	Podpis

označ.	A K T I V A	řád.	Běžné účetní období			Min.úč.obd.
			Brutto	Korekce	Netto	
a	b	c	1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM	001	60542	-22884	37658	37760
A.	Pohledávky za upasané vlastní jmění	002				
B.	Stálá aktiva	003	55661	-22884	32777	31492
B.I.	Nehmotný investiční majetek	004				
B.II.	Hmotný investiční majetek	005	55661	-22884	32677	31026
B.II.1.	Pozemky	006	5264		5264	4765
2.	Budovy, haly a stavby	007	32811	-9090	23721	22830
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	008	13844	-11439	2405	2736
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	009				
5.	Základní stádo a tažná zvířata	010	3642	-2355	1287	695
6.	Jiný hmotný investiční majetek	011				
7.	Opravná položka k nabytému majetku	012				
B.III.	Nedokončené nehmotné a hmotné investice	013				365
B.IV.	Poskytnuté zálohy na nehm.a hmot.invest.majetek	014	100		100	100
B.V.	Finanční investice	015				
B.V. 1.	Podílové cen.papíry a vklady v podn.s rozh.vlivem	016				
2.	Podílové cen.papíry a vklady v podn.s podst.vlivem	017				
3.	Ostatní investiční cenné papíry a vklady	018				
4.	Půjčky podnikům ve skupině	019				
5.	Jiné finanční investice	020				

označ.	A K T I V A	řád.	Běžné účetní období			Min.úč.obd.
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
a	b	c				4
C.	Oběžná aktiva	021	4550		4550	5422
C.I.	Zásoby	022	2934		2934	2895
C.I. 1.	Materiál	023	138		138	
2.	Nedokončená výroba a polotovary	024	47		47	46
3.	Výrobky	025	207		207	292
4.	Zvířata	026	2542		2542	2558
5.	Zboží	027				
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	028				
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	029				
C.II.1.	Pohledávky z obchodního styku	030				
2.	Pohledávky ke společníkům a sdružení	031				
3.	Pohledávky v podnicích s rozhodujícím vlivem	032				
4.	Pohledávky v podnicích s podstatným vlivem	033				
5.	Jiné pohledávky	034				
C.III.	Krátkodobé pohledávky	035	967		967	2177
C.III.1.	Pohledávky z obchodního styku	036	928		928	1875
2.	Pohledávky ke společníkům a sdružení	037				
3.	Sociální zabezpečení	038	-141		-141	-142
4.	Stát - daňové pohledávky	039	180		180	444
5.	Stát - odložená daňová pohledávka	040				
6.	Pohledávky v podnicích s rozhodujícím vlivem	041				
7.	Pohledávky v podnicích s podstatným vlivem	042				
8.	Jiné pohledávky	043				
C.IV.	Finanční majetek	044	649		649	350
C.IV.1.	Peníze	045	7		7	4
2.	Účty v bankách	046	643		643	346
3.	Krátkodobý finanční majetek	047				
D.	Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	048	331		331	846
D. I.	Časové rozlišení	049	331		331	846
D. I.1.	Náklady příštích období	050	331		331	846
2.	Příjmy příštích období	051				
3.	Kurzové rozdíly aktivní	052				
D.II.	Dohadné účty aktivní	053				
	Kontrolní číslo	999	242069	-91536	150533	150574

označ. a	P A S I V A b	řád. c	Stav v běž.účet.obd. 5	Stav v min.účet.obd. 6
	PASIVA CELKEM	054	37658	37760
A.	Vlastní jmění	055	27939	26361
A.I.	Základní jmění	056	100	100
		057		
		058		
A.II.	Kapitálové fondy	059	360	360
A.II.1.	Emisní ážio	060		
2.	Ostatní kapitálové fondy	061	309	309
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku	062	50	50
4.	Oceňovací rozdíly z kapitálových účastí	063		
A.III.	Fondy ze zisku	064	10	10
A.III.1.	Zákonný rezervní fond	065	10	10
2.	Nedělitelný fond	066		
3.	Statutární a ostatní fondy	067		
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	068	25892	23684
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	069	25892	23684
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	070		
A.V.	Hospodářský výsledek běžného účetního období (+/-)	071	1577	2208
B.	Cizí zdroje	072	9184	9450
B.I.	Rezervy	073		
B.I. 1.	Rezervy zákonné	074		
2.	Rezerva na kurzové ztráty	075		
3.	Ostatní rezervy	076		
B.II.	Dlouhodobé závazky	077		
B.II.1.	Závazky k podnikům s rozhodujícím vlivem	078		
2.	Závazky k podnikům s podstatným vlivem	079		
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	080		
4.	Emitované dluhopisy	081		
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	082		
6.	Jiné dlouhodobé závazky	083		

označ. a	P A S I V A b	řád. c	Stav v běž.účet.obd. 5	Stav v min.účet.obd. 6
B.III.	Krátkodobé závazky	084	6580	4616
B.III.1.	Závazky z obchodního styku	085	268	423
2.	Závazky ke společníkům sdružení	086	6123	3944
3.	Závazky k zaměstnancům	087	270	249
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení	088		
5.	Stát - daňové závazky a dotace	089	-82	
6.	Stát - odložený daňový závazek	090		
7.	Závazky k podnikům s rozhodujícím vlivem	091		
8.	Závazky k podnikům s podstatným vlivem	092		
9.	Jiné závazky	093		
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	094	2604	4834
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	095	2604	4834
2.	Běžné bankovní úvěry	096		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	097		
C.	Ostatní pasíva - přechodné účty pasív	098	535	1949
C.I.	Časové rozlišení	099	135	19
C.I. 1.	Výdaje příštích období	100	135	19
2.	Výnosy příštích období	101		
3.	Kurzové rozdíly pasívní	102		
C.II.	Dohadné účty pasívní	103	400	1930
	Kontrolní číslo	999	148553	146803

Odesláno dne	Podpis statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou	Osoba odpovědná za účetní- ctví (jméno a podpis)	Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis)
			tel.:                      linka:

# Výkaz zisků a ztrát rok 2008:

## V Ý K A Z Z I S K Ů A Z T R Á T ve zkráceném rozsahu

k 31.12.2008

(v tisících Kč)

Čís.ř.	Rok	Měsíc	IČO
8 0 4 0 9 5	2008	12	61945978

Název a sídlo účetní jednotky


AGROFYTO, spol. s r.o.  
Lidečko 446 PÍLANOVÁ GRAD  
756 12 Horní Lidec

Došlo  
dnem: 17. 08. 2009

OCERUJÍCÍHO OSOBNĚ  
Právník

označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01		
A.	Náklady vynaložené na prodej zboží	02		
+	Obchodní marže	03		
II.	Výkony	04	10813	9958
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	9953	5187
2.	Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby	06	104	-102
3.	Aktivace	07	756	872
B.	Výkonová spotřeba	08	10686	12551
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	6583	6444
2.	Služby	10	4103	6107
+	Přidaná hodnota	11	127	-2593
C.	Osobní náklady	12	5348	5150
D.	Daně a poplatky	13	187	216
III.	Jiné provozní výnosy	14	12788	12140
E.	Jiné provozní náklady	15	257	282
F.	Odpisy nehmotného a hmotného investičního majetku	16	2484	2485
IV.	Zúčtování rezerv a časového rozlišení provozních výnosů	17		
G.	Tvorba rezerv a časového rozlišení provozních nákladů	18	2407	469
V.	Zúčtování opravných položek do provozních výnosů	19		
H.	Zúčtování opravných položek do provozních nákladů	20		
VI.	Převod provozních výnosů	21		
I.	Převod provozních nákladů	22		
*	Provozní hospodářský výsledek	23	2231	945

nacení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VII.	Finanční výnosy	24	1	4
J.	Finanční náklady	25	524	427
VIII.	Zúčtování rezerv do finančních výnosů	26		
K.	Tvorba rezerv na finanční náklady	27		
IX.	Zúčtování opravných položek do finančních výnosů	28		
L.	Zúčtování opravných položek do finančních nákladů	29		
X.	Převod finančních výnosů	30		
M.	Převod finančních nákladů	31		
*	Hospodářský výsledek z finančních operací	32	-523	-423
N.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33	312	25
N. 1.	- splatná	34	312	25
2.	- odložená	35		
		36		
**	Hospodářský výsledek za běžnou činnost	37	1396	497
XI.	Mimořádné výnosy	38		
O.	Mimořádné náklady	39		
P.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	40		
P. 1.	- splatná	41		
2.	- odložená	42		
*	Mimořádný hospodářský výsledek	43		
R.	Převod podílu na hospodářském výsledku společníkům	44		
***	Hospodářský výsledek za účetní období	45	1396	497
	Hospodářský výsledek před zdaněním	46	1708	522
	Kontrolní číslo	999	73953	65685

Odesláno dne	Podpis statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou	Osoba odpovědná za účetní- ctví (jméno a podpis)	Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis)
			tel.:                      linka:

# Výkaz zisků a ztrát rok 2009:

## V Ý K A Z Z I S K Ů A Z T R Á T ve zkráceném rozsahu

k 31.12.2009

(v tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

AGROFYTO, spol. s r. o.  
Lidečko 446  
756 12 Horní Lidec

Čís.ř.		Rok	Měsíc	IČO
	8 0 4 0 9 5	2009	12	61945978

označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01		
A.	Náklady vynaložené na prodej zboží	02		
+	Obchodní marže	03		
II.	Výkony	04	9359	10813
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	8465	9953
2.	Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby	06	216	104
3.	Aktivace	07	678	756
B.	Výkonová spotřeba	08	10340	10686
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	5622	6583
2.	Služby	10	4718	4103
+	Přidaná hodnota	11	-981	127
C.	Osobní náklady	12	5303	5348
D.	Daně a poplatky	13	207	187
III.	Jiné provozní výnosy	14	12250	12788
E.	Jiné provozní náklady	15	255	257
F.	Odpisy nehmotného a hmotného investičního majetku	16	3463	2484
IV.	Zúčtování rezerv a časového rozlišení provozních výnosů	17		
G.	Tvorba rezerv a časového rozlišení provozních nákladů	18	-1407	2407
V.	Zúčtování opravných položek do provozních výnosů	19		
H.	Zúčtování opravných položek do provozních nákladů	20		
VI.	Převod provozních výnosů	21		
I.	Převod provozních nákladů	22		
*	Provozní hospodářský výsledek	23	3448	2231

Číslo řádku	T E X T	Skutečnost v účetním období	
		sledovaném 1	minulém 2
VII.	Finanční výnosy		1
J.	Finanční náklady	485	524
VIII.	Zúčtování rezerv do finančních výnosů		
K.	Tvorba rezerv na finanční náklady		
IX.	Zúčtování opravných položek do finančních výnosů		
L.	Zúčtování opravných položek do finančních nákladů		
X.	Převod finančních výnosů		
M.	Převod finančních nákladů		
*	Hospodářský výsledek z finančních operací	-485	-523
N.	Daň z příjmů za běžnou činnost	386	312
N. 1.	- splatná	386	312
2.	- odložená		
* *	Hospodářský výsledek za běžnou činnost	2577	1396
XI.	Mimořádné výnosy		
O.	Mimořádné náklady		
P.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti		
P. 1.	- splatná		
2.	- odložená		
*	Mimořádný hospodářský výsledek		
R.	Převod podílu na hospodářském výsledku společníkům		
* * *	Hospodářský výsledek za účetní období	2577	1396
	Hospodářský výsledek před zdaněním	2963	1708
	Kontrolní číslo	70825	73953

Odesláno dne	Podpis statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou	Osoba odpovědná za účetní- ctví (jméno a podpis)	Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis)
			tel.:                      linka:



# Výkaz zisků a ztrát rok 2010:

## V Ý K A Z Z I S K Ů A Z T R Á T ve zkráceném rozsahu

k 31.12.2010

(v tisících Kč)


Čís.f.	Rok	Měsíc	IČO
8 0 4 0 9 5	2010	12	61945978

Název a sídlo účetní jednotky

AGROFYTOSPOJENÉ ČP  
Lidecko 446  
156 12 Horní Lidec  
Došlo  
dne: 23-06-2011  
DORUČENO OSOBNĚ  
Přílohy:

označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01		
A.	Náklady vynaložené na prodej zboží	02		
+	Obchodní marže	03		
II.	Výkony	04	9973	9359
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	8848	8465
2.	Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby	06	-15	216
3.	Aktivace	07	1140	678
B.	Výkonová spotřeba	08	11573	10340
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	6713	5622
2.	Služby	10	4861	4718
+	Přidaná hodnota	11	-1600	-981
C.	Osobní náklady	12	5324	5303
D.	Daně a poplatky	13	213	207
III.	Jiné provozní výnosy	14	12832	12250
E.	Jiné provozní náklady	15	294	255
F.	Odpisy nehmotného a hmotného investičního majetku	16	3336	3463
IV.	Zúčtování rezerv a časového rozlišení provozních výnosů	17		
G.	Tvorba rezerv a časového rozlišení provozních nákladů	18	-614	-1407
V.	Zúčtování opravných položek do provozních výnosů	19		
H.	Zúčtování opravných položek do provozních nákladů	20		
VI.	Převod provozních výnosů	21		
I.	Převod provozních nákladů	22		
*	Provozní hospodářský výsledek	23	2678	3448

	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VII.	Finanční výnosy	24		
J.	Finanční náklady	25	525	485
VIII.	Zúčtování rezerv do finančních výnosů	26		
K.	Tvorba rezerv na finanční náklady	27		
IX.	Zúčtování opravných položek do finančních výnosů	28		
L.	Zúčtování opravných položek do finančních nákladů	29		
X.	Převod finančních výnosů	30		
M.	Převod finančních nákladů	31		
*	Hospodářský výsledek z finančních operací	32	-525	-485
N.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33	428	386
N. 1.	- splatná	34	428	386
	2. - odložená	35		
		36		
* *	Hospodářský výsledek za běžnou činnost	37	1725	2577
XI.	Mimořádné výnosy	38		
O.	Mimořádné náklady	39		
P.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	40		
P. 1.	- splatná	41		
	2. - odložená	42		
*	Mimořádný hospodářský výsledek	43		
R.	Převod podílu na hospodářském výsledku společníkům	44		
* * *	Hospodářský výsledek za účetní období	45	1725	2577
	Hospodářský výsledek před zdaněním	46	2153	2963
	Kontrolní číslo	999	72015	70825

Odesláno dne	Podpis statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou	Osoba odpovědná za účetní- ctví (jméno a podpis)	Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis)
			tel.:                      linka:

# Výkaz zisků a ztrát rok 2011:

## V Ý K A Z Z I S K Ů A Z T R Á T ve zkráceném rozsahu

k 31.12.2011

Název a sídlo účetní jednotky

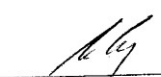
(v tisících Kč)

Čís.ř.		Rok	Měsíc	IČO
	8 0 4 0 9 5	2011	12	61945978

FINANČNÍ ÚŘAD  
ve Veselí Lideč  
Čj.:  
Došlo dne: 22-06-2012  
DORUČENO OSOBNĚ  
Přílohy:

označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01		
A.	Náklady vynaložené na prodej zboží	02		
+	Obchodní marže	03		
II.	Výkony	04	9927	9973
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	9141	8848
2.	Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby	06	-51	-15
3.	Aktivace	07	837	1140
B.	Výkonová spotřeba	08	13351	11573
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	6831	6713
2.	Služby	10	6520	4861
+	Přidaná hodnota	11	-3434	-1600
C.	Osobní náklady	12	5477	5324
D.	Daně a poplatky	13	171	213
III.	Jiné provozní výnosy	14	12142	12832
E.	Jiné provozní náklady	15	523	294
F.	Odpisy nehmotného a hmotného investičního majetku	16	3680	3336
IV.	Zúčtování rezerv a časového rozlišení provozních výnosů	17		
G.	Tvorba rezerv a časového rozlišení provozních nákladů	18	-4386	-614
V.	Zúčtování opravných položek do provozních výnosů	19		
H.	Zúčtování opravných položek do provozních nákladů	20		
VI.	Převod provozních výnosů	21		
I.	Převod provozních nákladů	22		
*	Provozní hospodářský výsledek	23	3254	2678

označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VII.	Finanční výnosy	24	38	
J.	Finanční náklady	25	507	525
VIII.	Zúčtování rezerv do finančních výnosů	26		
K.	Tvorba rezerv na finanční náklady	27		
IX.	Zúčtování opravných položek do finančních výnosů	28		
L.	Zúčtování opravných položek do finančních nákladů	29		
X.	Převod finančních výnosů	30		
M.	Převod finančních nákladů	31		
*	Hospodářský výsledek z finančních operací	32	-469	-525
N.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33	578	428
N. 1.	- splatná	34	578	428
	2. - odložená	35		
		36		
* *	Hospodářský výsledek za běžnou činnost	37	2207	1725
XI.	Mimofádné výnosy	38		
O.	Mimofádné náklady	39		
P.	Daň z příjmů z mimofádné činnosti	40		
P. 1.	- splatná	41		
	2. - odložená	42		
*	Mimofádný hospodářský výsledek	43		
R.	Převod podílu na hospodářském výsledku společníkům	44		
* * *	Hospodářský výsledek za účetní období	45	2207	1725
	Hospodářský výsledek před zdaněním	46	2785	2153
	Kontrolní číslo	999	72414	72015

Odesláno dne	Podpis statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou	Osoba odpovědná za účetní- ctví (jméno a podpis)	Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis)
			tel.:                      linka:

# Výkaz zisků a ztrát rok 2012:

## V Ý K A Z Z I S K Ů A Z T R Á T ve zkráceném rozsahu

k 31.12.2012

(v tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

Čís.ř.	Rok	Měsíc	IČO
8 0 4 0 9 5	2012	12	61945978

AGROFYTO, spol. s r.o.

Lidečko 486


725612 Horní Lideč

Obecní pracoviště ve Vozině

Podáno osobně dne: 25-06-2013  
Číslo: 103  
Listy: 103

označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01		
A.	Náklady vynaložené na prodej zboží	02		
+	Obchodní marže	03		
II.	Výkony	04	10075	9927
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	9076	9141
2.	Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby	06	-136	-51
3.	Aktivace	07	1135	837
B.	Výkonová spotřeba	08	11718 ✓	13351
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	8100	6031
2.	Služby	10	3618	6520
+	Přidaná hodnota	11	-1643	-3434
C.	Osobní náklady	12	6034 ✓	5477
D.	Daně a poplatky	13	128 ✓	171
III.	Jiné provozní výnosy	14	13910	12142
E.	Jiné provozní náklady	15	371 ✓	523
F.	Odpisy nehmotného a hmotného investičního majetku	16	3610 ✓	3680
IV.	Zúčtování rezerv a časového rozlišení provozních výnosů	17		
G.	Tvorba rezerv a časového rozlišení provozních nákladů	18		-4386
V.	Zúčtování opravných položek do provozních výnosů	19		
H.	Zúčtování opravných položek do provozních nákladů	20		
VI.	Převod provozních výnosů	21		
I.	Převod provozních nákladů	22		
*	Provozní hospodářský výsledek	23	2125	3254

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VII.	Finanční výnosy	24	82	38
J.	Finanční náklady	25	253 ✓	507
VIII.	Zúčtování rezerv do finančních výnosů	26		
K.	Tvorba rezerv na finanční náklady	27		
IX.	Zúčtování opravných položek do finančních výnosů	28		
L.	Zúčtování opravných položek do finančních nákladů	29		
X.	Převod finančních výnosů	30		
M.	Převod finančních nákladů	31		
*	Hospodářský výsledek z finančních operací	32	-171	-469
N.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33	376	578
N. 1.	- splatná	34	376 ✓	578
	2. - odložená	35		
		36		
* *	Hospodářský výsledek za běžnou činnost	37	1577	2207
XI.	Mimořádné výnosy	38		
O.	Mimořádné náklady	39		
P.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	40		
P. 1.	- splatná	41		
	2. - odložená	42		
*	Mimořádný hospodářský výsledek	43		
R.	Převod podílu na hospodářském výsledku společníkům	44		
* * *	Hospodářský výsledek za účetní období	45	1577 ✓	2207
	Hospodářský výsledek před zdaněním	46	1954	2785
	Kontrolní číslo	999	74145	71614

Odesláno dne	Podpis statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou	Osoba odpovědná za účetní- ctví (jméno a podpis)	Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis)
			tel.:                      linka: